



**«PLAN DE NEGOCIO DE KIDS CLUB AFTERSCHOOL»**

**Plan de negocio presentado  
para optar al Grado Académico de  
Magíster en Administración**

**Presentado por**  
**Sr. Santiago Miguel Fumagalli Pastori**  
**Sr. Luis Francisco García Asegurado**  
**Sra. Lizet Carolina Heriz Chávez**  
**Sr. Francisco Javier Ortega González**  
**Sra. Viviana Reátegui Shimomura**

**Asesor: Profesor Dagoberto Díaz Díaz**

**2016**

Dedicamos este trabajo a nuestras familias por ser  
nuestra inspiración y soporte incondicional.

Agradecemos a todos nuestros profesores y  
compañeros que hicieron invaluable nuestro paso  
por la maestría.

## **Resumen ejecutivo**

En el Perú cada vez es más común que en una familia ambos padres trabajen y sus hijos se queden en casa a cargo de un tercero hasta que regresen de trabajar. Los niños pueden pasar de tres a cinco horas diarias sin supervisión adecuada. Este tiempo es crítico para el desarrollo del niño por lo que se debe garantizar no solo su cuidado, sino también una correcta realización de las tareas y que le saquen provecho a este tiempo.

Kids Club Afterschool es un servicio dirigido a niños de primaria (de seis a once años de edad) que estructura su tiempo combinando la realización de tareas acompañados de profesores especializados con el desarrollo de actividades lúdicas que complementarán su formación integral en un ambiente seguro y agradable.

Los factores diferenciadores que caracterizan a Kids Club Afterschool son asesoría de tareas, variedad de actividades y horario flexible. Las dos primeras resuelven la problemática y el horario flexible aporta un valor extra al dar la facilidad a los padres de recoger a sus hijos cuando terminen de trabajar.

La capacidad proyectada por local es de 186 niños, que para el caso del primer local representa la captación de un 5% de los usuarios potenciales. Para la apertura de nuevos locales se apuntará como máximo al 25% de los usuarios potenciales por ubicación. Para efectos del plan de negocios presentado se está considerando hasta 12%. Este porcentaje garantiza la viabilidad de captación y apertura de los ocho locales planteados al año 4.

Se estableció contacto con la red de colegios Pamer con más de treinta años en el negocio de educación en el Perú. Este plan de negocio contempla una alianza con esta cadena. Lo interesante de Pamer es que la localización de sus locales está alineada con lo que se busca para Kids Club Afterschool tanto a corto como a mediano plazo en las proyecciones de expansión.

El despliegue del negocio se efectuará por fases. Se contará con un solo local en la primera fase y en la fase cuatro se llegará a tener ocho locales. El primer local servirá como prueba para validar el modelo de negocio, luego de ello se abrirán los siguientes locales.

La inversión requerida es de S/. 164 mil, con una estructura deuda-capital de 50%-50%. La proyección de ventas para el año 1 es de S/. 477 mil y S/. 29 millones acumulados para el año 6. El valor presente neto de los seis primeros años de un local es de S/. 346 mil y para todo el proyecto es de S/. 979 mil, considerando una tasa de descuento del 19,75% anual.

## Índice

Índice de tablas .....	x
Índice de gráficos .....	xi
Índice de anexos .....	xii
<b>Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I. Idea del negocio.....</b>	<b>3</b>
1. Antecedentes .....	3
2. Identificación preliminar de la necesidad.....	4
3. La idea de negocio .....	4
<b>Capítulo II. Análisis del negocio .....</b>	<b>6</b>
1. Macroambiente externo.....	6
1.1 Variables políticas.....	6
1.2 Variables económicas.....	6
1.3 Variables sociales y demográficas .....	6
1.4 Variables tecnológicas .....	7
1.5 Variables ambientales .....	7
1.6 Variables legales .....	7
2. Microambiente externo .....	8
2.1 Descripción del sector educación.....	8
2.2 Las cinco fuerzas de Porter .....	9
<b>Capítulo III. Sondeo de mercados .....</b>	<b>11</b>
1. Definición del problema.....	11

2. Objetivos de la investigación .....	11
3. Plan de investigación e identificación de las fuentes de datos .....	11
4. <i>Target</i> de la investigación .....	12
5. Encuestas a padres de familia .....	12
6. Principales resultados de la encuesta a padres .....	13
7. Determinación de la demanda del mercado .....	14
7.1 Segmento de mercado seleccionado.....	14
7.2 Definición del tamaño de mercado y demanda potencial .....	14
7.3 Estructura y evolución prevista.....	19
<b>Capítulo IV. Planeamiento estratégico.....</b>	<b>22</b>
1. Visión.....	22
2. Misión .....	22
3. Objetivos corporativos .....	22
4. Estrategia genérica .....	22
5. Estrategia comercial .....	22
6. El modelo de negocio.....	23
6.1 La propuesta de valor.....	23
6.2 Actividades clave. La cadena de valor de la empresa .....	24
6.3 Los recursos/activos clave.....	24
6.4 Los socios y asociaciones clave .....	25
7. Ventajas competitivas y sus fuentes.....	25
<b>Capítulo V. Plan de Marketing .....</b>	<b>26</b>
1. Objetivos de Marketing.....	26
2. Estrategias de Marketing.....	26
2.1 Segmentación de mercado .....	26
2.2 Posicionamiento .....	27

3. Mezcla de Marketing .....	27
3.1 Servicio .....	27
3.2 Precio .....	28
3.3 Promoción .....	29
3.4 Plaza (canal).....	31
3.5 Personas .....	32
3.6 Procesos .....	33
3.7 Proactividad y evidencia física.....	33
4. Calendario y presupuesto de Marketing.....	33
<b>Capítulo VI. Plan de Operaciones y Recursos Humanos .....</b>	<b>35</b>
1. Objetivos de Operaciones .....	35
2. Calidad .....	36
3. Diagrama de funcionamiento .....	36
4. Distribución de alumnos por clases.....	37
5. Localización, infraestructura y <i>layout</i> .....	38
5.1 Localización.....	38
5.2 Infraestructura .....	39
5.3 <i>Layout</i> .....	41
6. Objetivos de Recursos Humanos .....	42
6.1 Partes fundamentales de la organización .....	42
6.2 Estructura de la organización .....	42
7. Gestión de Recursos Humanos.....	44
7.1 Políticas.....	44
7.2 Flujos de Recursos Humanos .....	45
8. Mapa de procesos.....	46
9. Presupuesto del Plan de Operaciones y Recursos Humanos.....	47

<b>Capítulo VII. Plan Financiero.....</b>	<b>48</b>
1. Estrategias .....	48
2. Políticas.....	48
3. Objetivos financieros .....	48
4. Supuestos y lineamientos generales.....	49
4.1 Proyecto .....	49
4.2 Período de evaluación .....	49
4.3 Moneda y medios de pago.....	49
4.4 Estructura de deuda y capital .....	49
5. Estado del resultado integral del período (ganancias y pérdidas) proyectado.....	49
5.1 Presupuesto de ingresos .....	50
5.2 Presupuesto de costo de los productos vendidos.....	51
5.3 Margen bruto.....	51
5.4 Presupuesto de gasto de operaciones .....	51
5.5 Gastos financieros .....	52
5.6 Ebitda .....	52
6. Flujo de caja proyectado .....	52
6.1 Supuestos .....	52
6.2 Presupuesto de inversión.....	52
6.3 Flujo de caja económico.....	53
6.4 Flujo de caja financiero.....	53
7. Viabilidad financiera.....	54
7.1 Supuestos .....	54
7.1.1 Tasa de descuento .....	54
7.1.2 Valor de continuidad.....	54
7.2 Valor presente neto (VPN) económico y financiero .....	54
7.3 Período de recupero .....	55
7.4 TIR .....	55

8. Análisis de sensibilidad.....	55
8.1 Escenario optimista.....	55
8.2 Escenario esperado.....	56
8.3 Escenario pesimista.....	56
<b>Capítulo VIII. Responsabilidad social empresarial .....</b>	<b>57</b>
<b>Capítulo IX. Riesgos y planes de contingencia .....</b>	<b>58</b>
<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>59</b>
1. Conclusiones .....	59
2. Recomendaciones.....	59
<b>Bibliografía .....</b>	<b>60</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>62</b>
<b>Nota biográfica .....</b>	<b>82</b>

## Índice de tablas

Tabla 1. Condición de actividad de la población en edad de trabajar (2009 y 2014) .....	7
Tabla 2. Comparación con competidores.....	10
Tabla 3. Hogares por nivel socioeconómico .....	15
Tabla 4. TAM. Definición del <i>Total Adressable Market</i> .....	16
Tabla 5. SAM. Definición del <i>Serviceable Available Market</i> .....	17
Tabla 6. SOM. Definición del <i>Serviceable Obtainable Market</i> .....	18
Tabla 7. Etapa 1. Prueba. Primer local que abarca los distritos de Jesús María, Lince y Magdalena del Mar.....	19
Tabla 8. Etapa 2. Dos locales en los distritos de Jesús María, Lince y Magdalena del Mar.....	20
Tabla 9. Etapa 3. Dos locales adicionales en los distritos de San Miguel y Pueblo Libre.....	20
Tabla 10. Etapa 4. Expansión a zona 7: distritos de San Borja y Santiago de Surco.....	21
Tabla 11. Ventajas competitivas y sus fuentes.....	25
Tabla 12. Objetivos de Marketing.....	26
Tabla 13. Plan de precios según el número de días a la semana .....	28
Tabla 14. Presupuesto de Marketing (en nuevos soles) .....	34
Tabla 15. Resumen del Presupuesto de Marketing .....	34
Tabla 16. Objetivos de Operaciones .....	35
Tabla 17. Distribución de alumnos por clases .....	37
Tabla 18. Objetivos de Recursos Humanos .....	42
Tabla 19. Número de profesionales por cada grupo de niños .....	44
Tabla 20. Presupuesto del Plan de Operaciones y Recursos Humanos.....	47
Tabla 21. Objetivos financieros .....	48
Tabla 22. Resultado integral y ebitda proyectado para un local .....	50
Tabla 23. Flujo de caja económico y financiero proyectado.....	53
Tabla 24. Valor presente neto para cada etapa.....	55
Tabla 25. Comparativo de escenarios .....	56
Tabla 26. Riesgos y planes de contingencia.....	58

## Índice de gráficos

Gráfico 1. Modelo de negocio Canvas.....	5
Gráfico 2. Cadena de valor del sector.....	8
Gráfico 3. Tipo de hogar según su ciclo de vida.....	15
Gráfico 4. TAM, SAM y SOM.....	16
Gráfico 5. Logo.....	28
Gráfico 6. Página web.....	29
Gráfico 7. Diseño del volante.....	31
Gráfico 8. Diagrama de funcionamiento operativo.....	37
Gráfico 9. Localización del primer local.....	38
Gráfico 10. Localización de colegios.....	38
Gráfico 11. Etapas de crecimiento.....	39
Gráfico 12. Fachada.....	40
Gráfico 13. Lona.....	40
Gráfico 14. Vista interna de los salones.....	40
Gráfico 15. Patio de juegos.....	41
Gráfico 16. <i>Layout</i> del Colegio Pamer de Jesús María.....	41
Gráfico 17. Organigrama funcional de Kids Club Afterschool.....	43
Gráfico 18. Organigrama operativo de Kids Club Afterschool.....	43
Gráfico 19. Mapa de procesos.....	47

## Índice de anexos

Anexo 1. Formato de entrevistas en profundidad a expertos en educación primaria.....	63
Anexo 2. Hallazgos de entrevistas a expertos.....	64
Anexo 3. Ingresos, gastos y saldos disponibles en hogares de NSE A y B (en nuevos soles).....	65
Anexo 4. Distribución del gasto según NSE en Lima Metropolitana .....	66
Anexo 5. Formato de encuesta a padres.....	68
Anexo 6. Distribución de hogares según NSE en Lima Metropolitana .....	70
Anexo 7. Distribución de NSE por zona de Lima Metropolitana .....	71
Anexo 8. Población de Lima Metropolitana y números de hogares por distritos .....	72
Anexo 9. Curva de valor del sector extracurriculares .....	73
Anexo 10. Fichas de descripción de puestos de trabajo.....	74
Anexo 11. Tablas financieras. Inversión inicial .....	76
Anexo 12. Tablas financieras. Presupuesto de ingresos.....	77
Anexo 13. Tablas financieras. Remuneraciones promedio mensuales e incrementos anuales ....	78
Anexo 14. Tablas financieras. Presupuesto de costo de venta .....	79
Anexo 15. Tablas financieras. Ebitda proyectado.....	80
Anexo 16. Matriz de riesgos .....	81

## **Introducción**

El plan de negocio desarrollado presenta a Kids Club Afterschool, un servicio orientado a brindar asesoría a los niños en las tareas educativas y su desarrollo integral. Para ello, se identificó la necesidad de contar con un espacio donde atender a los niños después que salen del colegio y antes que los padres lleguen a casa, puesto que cada vez es más frecuente que ambos padres trabajen y requieran de opciones para que sus hijos estén bien cuidados y aprovechen el tiempo.

El primer desafío que se presentó en la elaboración de este plan de negocio fue definir la idea de negocio. Considerando las ideas expuestas en el párrafo anterior, se analizaron las tres dimensiones de qué, quién y cómo bajo el enfoque de Abbell y Hammond (1990).

La investigación de mercado constituyó la etapa fundamental clave para la construcción del plan de negocio, ya que permitió generar información y concebir las bases de la estructura del negocio que fueron claves para la toma de decisiones por parte del equipo. Entre los conceptos claves está la identificación del público objetivo, las características adecuadas del servicio y el nivel de aceptación de la idea de negocio, entre los más importantes.

A través de un pensamiento estratégico, se definió la propuesta de valor, las actividades, los recursos, los socios clave, la estrategia genérica y las ventajas competitivas que la empresa debía desarrollar para lograr los objetivos.

Según las encuestas que se han realizado en la etapa de investigación, ambos padres son los tomadores de decisión en este tipo de servicio, y la principal preocupación es el desarrollo de sus hijos. Ante estas premisas, se definieron las características más relevantes del servicio como contar con profesores especializados y un horario extendido. Por ello en la etapa inicial se pretende adquirir un detallado conocimiento del servicio, para lo cual es clave una sólida estrategia de promoción donde las plataformas digitales y de marketing directo son fundamentales.

Por tratarse de una empresa de servicios especializada en niños, el recurso humano es el factor clave para que las operaciones se ejecuten de manera exitosa. Por ello es importante contar con políticas claramente definidas, con roles y jerarquías creados, con los procesos más relevantes como el reclutamiento, la selección de personal, el proceso inducción y capacitación, la

evaluación del desempeño, la compensación y las estrategias de motivación establecidas en el marco de la gestión del recurso humano.

El reto en el aspecto operativo ha recaído en la distribución de alumnos por clase y en el diagrama de funcionamiento operativo, con la finalidad de brindar el servicio esperado por los padres y niños, así como también el lograr ratios de eficiencia y rentabilidad, sin descuidar la minimización de impactos a la sociedad. Un aspecto relevante para un servicio de este tipo es la ubicación del establecimiento en términos de cobertura, además de contar infraestructura y el diseño de las instalaciones acordes con las expectativas.

Finalmente el plan financiero de la empresa refleja las estrategias, políticas y objetivos del negocio orientados a optimizar los recursos y obtener la mayor rentabilidad del proyecto. A pesar de haber sido conservadores en los escenarios considerados, es importante señalar que la valorización del negocio arroja valores atractivos en términos de rentabilidad para los socios.

## Capítulo I. Idea del negocio

### 1. Antecedentes

Actualmente las mujeres se incorporan al mercado laboral con mayor frecuencia. En muchas ocasiones deben de laborar largas jornadas, lo cual repercute en el balance de vida familiar y laboral e impacta en el cuidado de los hijos. Por tanto, los padres se ven obligados a contar con el apoyo de un adulto externo, ya sea un familiar o personal del hogar (nana), para el cuidado de los menores.

Es frecuente que los padres experimenten incertidumbre cuando no se cuenta con un adulto de confianza que pueda hacerse cargo de los niños. Los padres se preocupan por la seguridad y el nivel de apoyo que el adulto otorgará a su hijo.

En el Perú la educación es vista como la mejor inversión y los padres están dispuestos a realizar grandes sacrificios por la educación de sus hijos<sup>1</sup>. Sin embargo, también se percibe que parte del éxito del alumno en su desempeño académico, reside en el apoyo o refuerzo que recibe fuera del colegio. Según la Unicef<sup>2</sup>, las principales causas para que un niño repita el año académico son:

- Que no haga las tareas.
- Que no entienda los conceptos de la clase.
- Que no cuente con el apoyo para atender los dos puntos anteriores.

En la mayoría de los casos, la persona que se queda al cuidado de los niños dentro del hogar carece de los conocimientos para atender las interrogantes que la educación actual exige a los niños.

Por otro lado, es importante mencionar que la población en general se preocupa por la seguridad, especialmente por los más vulnerables e indefensos; por ello, la preocupación de los padres de mantener a los hijos en un ambiente seguro mientras se encuentran trabajando es válida.

---

<sup>1</sup> Según la Asociación Peruana de Investigación de Mercados, el segundo gasto en importancia de los NSE A y B es educación. APEIM (2014). *Informe de Niveles Socioeconómicos 2014*.

<sup>2</sup> Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia. Fecha de consulta: 10/4/2016.

<[http://www.unicef.org/argentina/spanish/PROPUESTA\\_web.pdf](http://www.unicef.org/argentina/spanish/PROPUESTA_web.pdf)>.

## **2. Identificación preliminar de la necesidad**

En un día normal los chicos al salir de clases, van a sus casas o toman clases extracurriculares en los colegios que ofrecen este servicio; en el caso de las familias con mayor capacidad adquisitiva, asisten a clases particulares o academias especializadas. Sin embargo, no existe una oferta de un programa especialmente diseñado para que los chicos aprovechen el tiempo que tienen después de las clases escolares.

Cada vez es más frecuente que ambos padres trabajen y tengan que buscar alternativas para mantener a sus hijos bien cuidados hasta que ellos lleguen. Este tiempo puede ser de tres a cinco horas diarias de lunes a viernes. En este entorno, la idea de generar un programa *afterschool* toma fuerza.

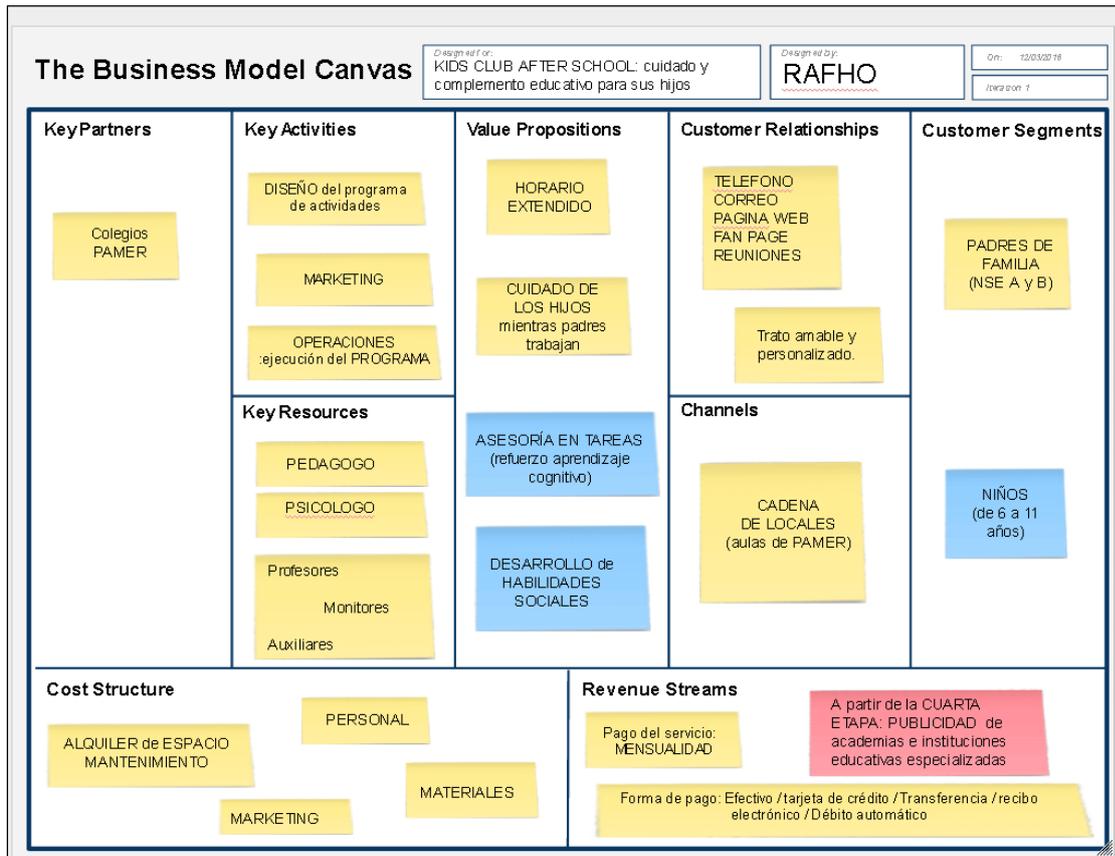
## **3. La idea de negocio**

El concepto de negocio denominado Kids Club Afterschool se ha construido sobre la base de:

- Qué: brindar asesoría a los niños en las tareas educativas y promover su desarrollo integral.
- Quién: está dirigido a padres con niños que cursen educación primaria (de seis a once años) y que no cuenten en casa con la ayuda de un adulto que brinde a sus hijos el soporte adecuado.
- Cómo: se contará con personal capacitado para asesorar a los niños en las tareas del colegio. Asimismo, se encargará de cuidarlos y ejecutar rutinas apropiadas que contribuyan al desarrollo de habilidades sociales, físicas y cognitivas. El horario será flexible: desde que los niños salen del colegio hasta que los padres regresan del trabajo (de 3 a 8 p. m.).

Se puede apreciar el modelo de negocio de Kids Club Afterschool utilizando el *Business Model Canvas* que se presenta en el Gráfico 1 que permite identificar, en una sola vista, los principales elementos del negocio y su interacción.

**Gráfico 1. Modelo de negocio Canvas**



Fuente: Elaboración propia<sup>3</sup>, 2016.

<sup>3</sup> Elaborado sobre el *Business Model Canvas* de Alex Osterwalder

## Capítulo II. Análisis del entorno

### 1. Macroambiente externo

#### 1.1 Variables políticas

El inicio de una nueva administración de Estado, que garantice condiciones político-legales, brinda estabilidad para nuevas inversiones. El actual Gobierno peruano<sup>4</sup>, como el anterior<sup>5</sup>, manifiesta que la inversión en educación es un factor clave para reducir la pobreza.

#### 1.2 Variables económicas

La economía peruana ha mostrado un crecimiento, lo cual se puede observar en la evolución del producto bruto interno per cápita desde la década del 1990<sup>6</sup> lo que permite que la población tenga acceso a servicios que antes no eran viables. Por otro lado, el Banco Central de Reserva del Perú proyecta que el índice de precios al consumidor se mantendrá cerca de la inflación meta del Estado (por debajo del 3% en los próximos años), lo cual permite que se mantenga estabilidad en los precios de los servicios.

#### 1.3 Variables sociales y demográficas

Cada vez más mujeres se insertan al mercado laboral, como ocurre en otros países, lo cual genera oportunidades para este nuevo sector (*afterschool*), ya que cada vez es más grande la necesidad de cuidar y educar a los niños luego del horario escolar sin supervisión directa de los padres (ver Tabla 1). Por otro lado, la educación es vista como una oportunidad de movilidad social positiva y las exigencias educativas cada vez son mayores en los colegios. Adicionalmente, la tasa de crecimiento demográfico del país presenta una tendencia positiva para los siguientes años.

---

<sup>4</sup> (2016). PPK: "En mi gobierno la educación será de primer nivel" En: Diario El Comercio. 8 de febrero de 2016. Fecha de consulta 25/08/2016 <<http://elcomercio.pe/politica/elecciones/ppk-mi-gobierno-educacion-primer-nivel-noticia-1877151>>

<sup>5</sup> (2015). MEF: Gobierno está enfocado en invertir en educación y promover innovación" En: Diario Gestión. 6 de junio de 2015. Fecha de consulta 25/08/2016 <<http://gestion.pe/politica/mef-gobierno-esta-enfocado-invertir-educacion-y-promover-innovacion-2134022>>

<sup>6</sup> WEF 2016 Global Competitiveness report 2015-2016. Marzo 2016. Disponible en <<http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/economies/#indexId=GCI&economy=PER>>

**Tabla 1. Condición de actividad de la población en edad de trabajar (2009 y 2014)**

<b>(Absolutos y porcentaje)</b>									
Condición de actividad	Hombre			Mujer			Total		
	2009	2014	Tasa de crecimiento promedio anual (2009-2014)	2009	2014	Tasa de crecimiento promedio anual (2009-2014)	2009	2014	Tasa de crecimiento promedio anual (2009-2014)
	PET	10,401,644	11,287,442	1.6	10,473,393	11,381,184	1.7	20,875,037	22,668,626
PEA	8,638,990	9,191,609	1.2	6,809,251	7,204,768	1.1	15,448,242	16,396,377	1.2
Ocupados	8,269,566	8,880,998	1.4	6,488,118	6,915,887	1.3	14,757,684	15,796,885	1.4
Desocupados	369,425	310,611	-3.4	321,133	288,881	-2.1	690,558	599,492	-2.8
INACTIVOS	1,762,654	2,095,833	3.5	3,664,142	4,176,415	2.7	5,426,796	6,272,249	2.9

Fuente: INEI - Encuesta Nacional de Hogares sobre Condiciones de Vida y Pobreza, continua 2009 y 2014. Metodología actualizada. Elaboración: MTPE - DGPE - Dirección de Investigación Socio Económico Laboral (DISEL).

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2014.

#### 1.4 Variables tecnológicas

Según el informe del Instituto Nacional de Estadística e Información del 2015, más del 50% de peruanos se conecta a Internet con frecuencia regular. Esto implica que cada vez más personas se informen por este medio, se generen nuevos puntos de comunicación y aumenten las oportunidades para desarrollar procesos publicitarios y de comunicación más económicos.

#### 1.5 Variables ambientales

Según el informe del observatorio ciudadano Lima<sup>7</sup> como vamos, los residentes de lima muestran como una de sus principales preocupaciones ambientales la contaminación ocasionada por vehículos y dentro de esta, la emisión de CO2 y su impacto en la calidad del aire. Esta creciente conciencia ambiental puede generar preferencia hacia buscar servicios cercanos a los hogares, como una manera de cuidar el medio ambiente y mejorar la calidad de vida, no solo por su comodidad sino por el impacto que el traslado lejano genera.

#### 1.6 Variables legales

El sector educación está regulado por las siguientes entidades:

- Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL): parte del Ministerio de Educación que permite operar a cualquier entidad educativa.

<sup>7</sup> Encuesta Lima como vamos. VI Informe sobre percepción de calidad de vida. 2015. Disponible en <<http://www.limacomovamos.org/>>

- Instituto Nacional de Defensa Civil (Indeci): dependiente del Ministerio de Defensa, se encarga de emitir el certificado que habilita la operación en la edificación<sup>8</sup>.
- Municipalidad de Jesús María<sup>9</sup>: responsable de emitir la licencia para operar.

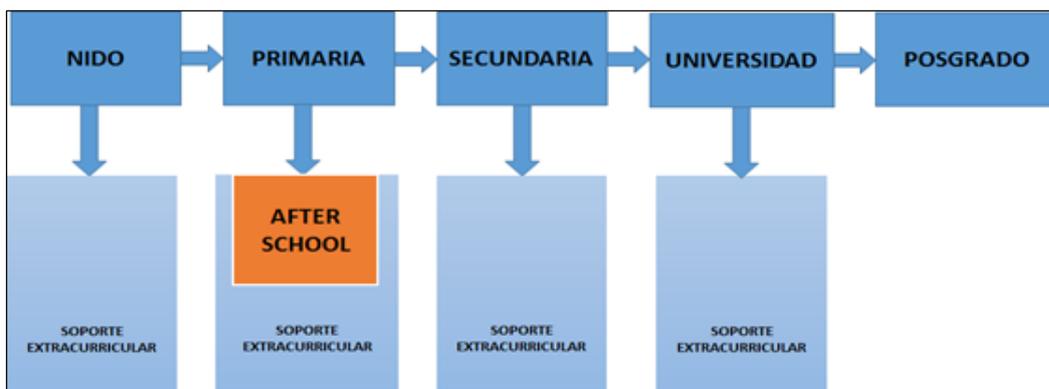
Sin embargo, al ejecutar las actividades dentro de las aulas de una entidad educativa autorizada (los colegios Pamer), no resulta necesario realizar trámite alguno ante estas entidades, lo cual ha sido validado por el Sr. Jorge Paz y la Sra. Úrsula Toro Lira, gerente general de los colegios Pamer y directora del Colegio Carmelitas, respectivamente.

## 2. Microambiente externo

### 2.1 Descripción del sector educación

En el Gráfico 2 se detalla la cadena de valor del sector, la cual inicia cuando los niños entran al nido y termina con los estudios de posgrado. Nuestro negocio *afterschool* estaría posicionado en la etapa de primaria (niños de seis a once años).

**Gráfico 2. Cadena de valor del sector**



Fuente: Elaboración propia, 2016.

El servicio de *afterschool* que se plantea presenta los siguientes actores principales dentro del segmento de actividades extracurriculares disponibles para los padres:

- Actividades extracurriculares en colegios: atienden al segmento de niños de cinco a diecisiete años. Se especializan fundamentalmente en actividades deportivas y arte. Estos suelen brindarse de uno a dos días por semana y tienen una duración de una hora por día.

<sup>8</sup> Instituto Nacional de Defensa Civil. Disponible en: <<http://www.indeci.gob.pe/>>

<sup>9</sup> Municipalidad de Jesús María. Disponible en: <<http://www.munijesusmaria.gob.pe/>>

- **Academias:** estas instituciones brindan, según su orientación, servicios de enseñanza en idiomas, arte, música, danza y deportes (fútbol, tenis, natación, etc.). Las duraciones de sus servicios son similares a los casos anteriores (de una hora aproximadamente) y con una frecuencia de dos a tres veces por semana.
- **Afterschool:** este servicio aún es muy incipiente. Solo se tiene conocimiento de dos centros que brindan este servicio con un solo local. Tampoco está muy difundido.
- **Profesores a domicilio:** normalmente ofrecen refuerzo en matemáticas e idiomas, según lo requieran los padres. Este servicio se presta en el domicilio del alumno y se brinda de manera periódica. No es constante.

Dentro del sector existe una oferta privada y pública para casi todos los actores, con excepción de los profesores de refuerzo a domicilio. Los niveles socioeconómicos a los que nos dirigimos en su mayoría optan por la oferta privada.

## 2.2 Las cinco fuerzas de Porter

Se consideró importante hacer un análisis del sector utilizando el modelo de Porter.

- **Competidores:** hasta donde se tiene conocimiento, solo hay tres instituciones (Wonderland, Check y MAB) que brindan un servicio de *afterschool* similar al que se propone, aunque solo cuentan con un local. En la Tabla 2 las comparamos entre sí. Entre las principales diferencias observamos que:
  - La asesoría en tareas no es atendida por profesionales de la educación, sino por jóvenes de secundaria y/o universitarios.
  - La ubicación no es cercana a los hogares de sus alumnos por no ser cadena y los competidores se dirigen a niños con rangos de edad diferentes.
  - No brindan las actividades de sociabilización lúdicas.
- **Servicios sustitutos:** el mercado actual cuenta con instituciones como academias, colegios y clubes. Todos ellos brindan una oferta extracurricular, pero no ofrecen realmente un producto igual en términos de duración del servicio ni del tipo de actividades.
- **Barreras de ingresos:** se pretende que la mejor barrera de ingreso sea el rápido posicionamiento de la marca en el segmento de mercado objetivo y el establecimiento de alianzas con colegios e instituciones que sean reconocidas por los padres.
- **Poder de negociación de los proveedores:** Se han identificado tres tipos de proveedores principales, que se enumeran según el importe de su facturación:

1. Alquiler de aulas: la red de colegios que nos alquile las aulas tendría un poder de negociación MUY ALTO que aumentará según nuestro negocio prospere.
  2. Marketing digital: se realiza a través de plataformas pertenecientes a empresas multinacionales (Facebook, Google, etc.) con poder de negociación ALTO.
  3. Marketing directo: existen multitud de empresas locales de calidad que prestan este servicio, sin gran coste de cambio, su poder de negociación es BAJO.
- **Poder de negociación de los clientes:** Existen pocas empresas que presten un servicio similar y que es muy demandado, por ello los clientes tienen un poder de negociación BAJO.

En conclusión, las medidas que se proponen para contener a los agentes con poder de negociación ALTO o MUY ALTO son:

1. Alquiler de aulas: pactar desde el inicio de la relación contractual las condiciones de renovación a medio y largo plazo.
2. Marketing digital: diversificar nuestra presencia en distintas plataformas.

**Tabla 2. Comparación con competidores**

Empresa	Veces x semana	Precio por hora (S/.)	Horario	Rango de edades	Alumnos por docente	Actividades ofrecidas
Kids Club	2	43	3 a 8p. m.	Seis a once años	5	Tareas y juegos lúdicos
	3	35				
	5	22	L-M-X-J-V			
Wonderland	2	60	3 a 6:45p. m.	Cuatro a once años	6	Tareas y talleres de psicomotricidad fina.
	3	50				
	4	46	L-M-X-J-V			
	5	43				
Check	2	28	4 a 6p. m.	N.D.	3 (*)	Tareas
	3	27				
	4	27	L-M-X-J			
Mab	5	50	N.D	N.D.	(**)	Tutoría personalizada
(*) Los docentes son alumnos universitarios o de secundaria que enseñan a niños de primaria.						
(**) Plantel formado por exalumnos y alumnos de diferentes colegios, egresados del Bachillerato Internacional y jóvenes universitarios.						

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## Capítulo III. Investigación de mercado

### 1. Definición del problema

El tiempo que pasan los chicos después del colegio es importante para asegurar su formación integral. Hacer las tareas y dosificar su tiempo libre en actividades que los ayuden para su desarrollo son una preocupación para los padres hoy en día. ¿Existe la oportunidad para un negocio *afterschool*?

### 2. Objetivos de la investigación

- Identificar el tamaño del mercado y sus características.
- Estimar la demanda potencial para el negocio
- Conocer la percepción y valoración de los padres de familia y expertos en educación acerca de un servicio *afterschool*.
- Identificar las características más relevantes del servicio, así como la valoración de actividades.

### 3. Plan de investigación e identificación de las fuentes de datos

La investigación se llevó a cabo entre los meses de enero y abril del año 2016, utilizando tanto fuentes primarias como secundarias a nivel cualitativo y cuantitativo. Con el cruce de estas fuentes de información se identificó el tamaño del mercado potencial, se estimó demanda potencial y se definió características del servicio para el desarrollo del plan de negocios.

#### Las fuentes primarias fueron:

- **Entrevistas en profundidad a padres de familia**<sup>10</sup> donde se exploró acerca de la dinámica de los niños después de clases, se realizó una evaluación general de la idea del negocio y se identificaron las características asociadas, así como la predisposición a tomar el servicio.
- **Entrevistas en profundidad a expertos en educación**<sup>11</sup> para definir las características del servicio así como costos, precios estimados y validación del prototipo del negocio con expertos.

---

<sup>10</sup> En total se realizaron veinte entrevistas en profundidad a padres de familia de niños en primaria.

<sup>11</sup> Ver el Anexo 1.

- **Encuestas a padres de familia** para conocer la valoración del servicio, actividades a realizar por sus hijos y disposición a tomar el mismo.
- **Visitas y consultas a competidores** potenciales donde se rescató la oferta actual, características y precios de mercado.

#### **Las fuentes secundarias utilizadas:**

- **Encuesta Nacional de Hogares 2013** del Instituto Nacional de Estadística e Informática
- **Informe Gerencial de Marketing 2013** de Ipsos Perú

Estos documentos correspondientes a estudios cualitativos probabilísticos permitieron definir el tamaño del mercado y la demanda potencial. Su utilización se explica en el punto 7 del presente capítulo: Determinación de la demanda del mercado.

#### **4. Target de la investigación**

Se identificaron dos *targets* de investigación:

- Padre o madre con hijos que cursen de primero a sexto de primaria, pertenecientes a los NSE A y B.
- Expertos en educación<sup>12</sup>: pedagogos, psicólogos de niños en edad primaria además de directores y gerentes de colegios.

En cuanto al nivel socioeconómico seleccionado se tomó en cuenta la capacidad de pago de la familia para poder afrontar el pago del servicio de *afterschool*. Tanto el NSE A como el B tienen una disposición extra de dinero luego de haber cubierto sus necesidades básicas<sup>13</sup>. El segundo gasto más importante de las familias de estos segmentos es educación, luego de alimentos<sup>14</sup>.

#### **5. Encuestas a padres de familia**

Debido a que el target del servicio refiere características específicas: padres de familia con hijos en edad primaria de los niveles socioeconómicos A y B, se realizó un muestreo no probabilístico<sup>15</sup> por conveniencia con cuotas logrando un total de 159 encuestas válidas<sup>16</sup>.

Se aplicó una encuesta digital. Según lo mencionado, se obtuvo resultados de los niveles socioeconómicos A y B. El objetivo de la encuesta estuvo enfocado en definir las características

---

<sup>12</sup> Ver el Anexo 2.

<sup>13</sup> Ver el Anexo 3.

<sup>14</sup> Ver el Anexo 4.

<sup>15</sup> Además se debe tomar en cuenta el aspecto económico y la técnica de llevar a cabo una muestra probabilística.

<sup>16</sup> Ver el Anexo 5.

generales del servicio: actividades a realizar, valoración de cada una de ellas así como del servicio en general y la disposición a tomar el mismo.

Si bien, por el tipo de muestreo no probabilístico, los resultados no son concluyentes, se considera, para efectos del plan de negocios, como complementarios a otras las fuentes de información mencionadas anteriormente para poder realizar proyecciones con una menor posibilidad de error.

## **6. Principales resultados de la encuesta a padres**

- Del total de encuestas, se obtuvo 94 del NSE A y 65 del NSE B.
- El 80% de los niños actualmente realiza actividades extracurriculares (principalmente deportes) y en segundo lugar está el refuerzo de algún curso del colegio.
- El 46% de los niños lleva actividades extracurriculares dos veces por semana y el 22%, tres veces.
- Luego de clase, la persona encargada de cuidar a los niños es uno de los padres en un 50%, en un 47% se trata de una nana o empleada y un 20% la tarea es realizada por los abuelos. Cabe resaltar que en esta pregunta se pudo marcar varias opciones.
- En casa los niños principalmente hacen las tareas, juegan y ven televisión en una rutina diaria.
- Cuando se presentó la idea general del servicio, los padres mencionaron que les interesaba que en ese lugar se realizaran las tareas del colegio en un 85% y un 62% eligió la opción de juegos lúdicos. Ambas actividades fueron calificadas como «Muy importantes» o «Importantes» por los padres de familia.
- En cuanto a las características del servicio, las que más se resaltan como «Muy importantes» o «Importantes» fueron: personas capacitadas para ayudar con las tareas, que la ubicación del local esté cerca de casa, que los niños interactúen con otros y que exista un soporte psicológico.
- Con respecto a la disposición de tomar el servicio, se preguntó sobre el precio que pagarían por un servicio de esas características. Estos precios corresponden a los días que se utilizará el servicio. Se identificó el pago estimado a pagar por ambas opciones: para dos veces por semana sería S/. 250 y para tres veces por semana, S/. 355.
- Se rescata de la encuesta que las opciones que los padres optarían para el servicio sería de dos veces por semana aproximadamente en un 30% y de tres veces por semana en un 25%.
- Considerando los puntos antes mencionados, se hizo una evaluación de la disposición para tomar el servicio por niveles socioeconómicos. Las respuestas obtenidas fueron

«Definitivamente sí»: 8% en el NSE A y 19% en el B; «Probablemente sí»: 73% en el NSE A y 69% en el B.

## **7. Determinación de la demanda del mercado**

### **7.1 Segmento de mercado seleccionado**

El segmento de mercado seleccionado está compuesto por familias de los niveles socioeconómicos A y B, con niños que estén cursando educación primaria<sup>17</sup>, donde ambos padres trabajan o tienen la necesidad de trabajar<sup>18</sup> y están buscando un espacio donde sus hijos estén supervisados y reciban ayuda a su formación y desarrollo al terminar el horario de clases.

Los padres de niños que cursan educación primaria ya no buscan que sus hijos tengan una atención tan cercana como cuando son pequeños. Están buscando su desarrollo e independencia, por lo que la figura de la nana o una persona que los cuide de manera tan personalizada no es la más adecuada.

Por otro lado, los hogares con ambos padres trabajando que tienen que recurrir al apoyo de un tercero para el cuidado de los hijos mencionan que la persona con la que dejan a sus hijos no está necesariamente preparada para apoyarlos con las tareas.

### **7.2 Definición del tamaño del mercado y demanda potencial**

Para definir el tamaño del mercado se utilizó principalmente data demográfica y socioeconómica.

Según la Encuesta Nacional de Hogares 2014<sup>19</sup>, en Lima Metropolitana existen 2.551.466 hogares, de los cuales 5,2% pertenecen al NSE A y 20% a NSE B. Con esos porcentajes se hizo un primer filtro de hogares llegando a un total de 622.558 hogares en donde se enfocaría el negocio. Asimismo, en el Informe gerencial de marketing de Ipsos Perú se refiere una Estadística Poblacional del 2013, donde se clasifican los hogares por ciclo de vida. Los denominados «hogares en expansión» son aquellos que refieren ser familias con padres con hijos entre seis y once años. Esta referencia se aprecia en el Gráfico 3 a continuación:

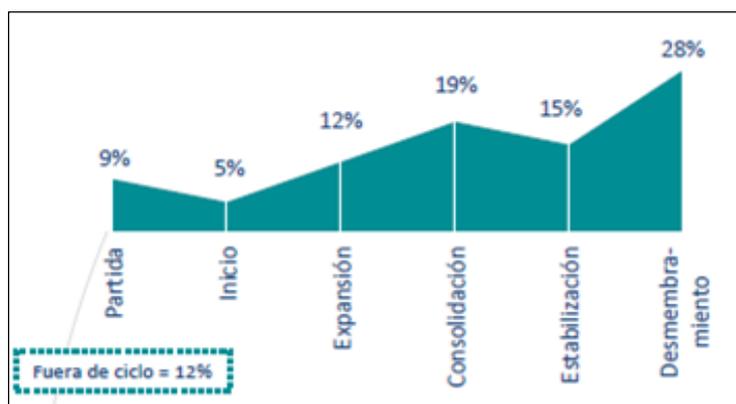
---

<sup>17</sup> Primaria: niños entre los seis y once años.

<sup>18</sup> Se ha rescatado de la investigación que el servicio es interesante para familias donde solo uno de los padres es el responsable del desarrollo de los hijos (viudos, divorciados).

<sup>19</sup> Ver el Anexo 6.

**Gráfico 3. Tipo de hogar según su ciclo de vida**



Partida	Pareja sin hijos
Inicio	Pareja o adulto solo con hijos menores de 6 años
Expansión	Pareja o adulto solo con hijos entre 6 y 11 años
Consolidación	Pareja o adulto solo con hijos entre 12 y 17 años
Estabilización	Pareja o adulto solo con hijos menores y mayores de 18 años
Desmembramiento	Pareja o adulto sólo con hijos mayores de 18 años
Fuera de ciclo	Personas solas o familiares sin presencia de padres e hijos

Fuente: Ipsos Perú. Informe Gerencial de Marketing, 2013.

**Tabla 3. Hogares por nivel socioeconómico**

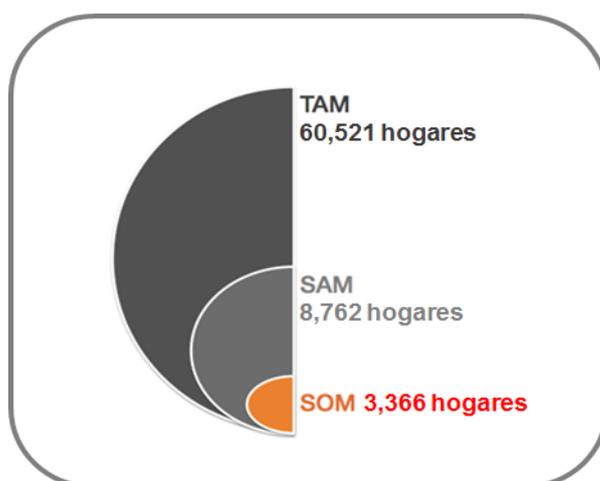
	Total 2005 (%)	Total 2010 (%)	Total 2013 (%)	Nivel socioeconómico 2013 (%)				
				NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Partida	7	3	9	12	6	14	4	4
Inicio	9	8	5	2	8	4	5	10
Expansión	14	11	12	11	9	5	19	20
Consolidación	19	14	19	14	16	14	26	25
Estabilización	17	19	15	11	9	13	20	21
Desmembramiento	22	33	28	32	36	36	16	11
Fuera de ciclo	12	12	12	17	15	13	10	9

Fuente: Ipsos Perú. Informe Gerencial de Marketing, 2013.

Este estudio identifica por NSE cuál es la proporción de los hogares que tienen esta característica, al A le corresponde el 11% y al B, el 9% como se aprecia en la Tabla 3.

La información presentada permite determinar el tamaño de mercado sobre el que se desarrollará el plan de negocio utilizando las definiciones de TAM (*Total Adressable Market*), SAM (*Serviceable Available Market*) y SOM (*Serviceable Obtainable Market*). El Gráfico 4 muestra en forma visual estos tres cálculos.

**Gráfico 4. TAM, SAM y SOM**



Fuente: Elaboración propia, 2016.

Para establecer el TAM (*Total Adressable Market*), se aplica sobre el total de hogares de los NSE A y B el porcentaje de hogares en expansión. Como resultado se obtiene un total de 60.521 hogares. En la Tabla 4 se puede apreciar cómo se llegó al total mencionado.

**Tabla 4. TAM. Definición de *Total Adressable Market***

<b>TOTAL HOGARES LIMA</b>	<b>2.551.466</b>			
<b>NSE A</b>	5,2%		<b>NSE B</b>	20%
<b>Total hogares</b>	132.676		<b>Total hogares</b>	510.293
<b>Hogares en expansión</b>	11%			9%
<b>Total hogares por NSE</b>	14.594			45.927
<b>TAM (Total Adressable Market)</b>			<b>60,521</b>	<b>hogares</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Luego se analizó la distribución de estos hogares por zonas de Lima<sup>20</sup> y se encontró dos zonas potenciales (zonas 6 y 7), donde existe una mayor proporción de hogares de los NSE A y B de manera conjunta. Se eligió para iniciar el servicio la zona 6, donde se encuentran los distritos de

<sup>20</sup> Ver el Anexo 7.

Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena del Mar y San Miguel. En estas zonas la presencia del NSE A es de 19,9% y del NSE B es de 48,8% del total de hogares<sup>21</sup>. Estos porcentajes se aplicaron al total de hogares de estos distritos<sup>22</sup> y al factor de hogares en expansión. Se identificó un total de 8.762 hogares que representarían el SAM (*Serviceable Available Market*) de este proyecto. La Tabla 5 describe el cálculo del SAM.

**Tabla 5. SAM. Definición del *Serviceable Available Market***

	Hogares por distrito	NSE A	Hogares en expansión
<b>Distrito</b>		<b>19,9%</b>	<b>11%</b>
Jesús María	20.915	4.162	458
Lince	18.027	3.587	395
Pueblo Libre	22.912	4.559	502
Magdalena	32.643	6.496	715
San Miguel	38.648	7.691	845
		<b>26.495</b>	<b>2,915</b>
	Hogares por distrito	NSE B	Hogares en expansión
<b>Distrito</b>		<b>48,8%</b>	<b>9%</b>
Jesús María	20.915	10.207	919
Lince	18.027	8.797	792
Pueblo Libre	22.912	11.181	1.006
Magdalena del Mar	32.643	15.930	1.434
San Miguel	38.648	18.860	1.696
		<b>64.975</b>	<b>5.847</b>
<b>SAM (Serviceable Available Market)</b>			<b>8.762</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Finalmente, luego de realizada la encuesta virtual a padres de ambos NSE, se identificó la disposición para tomar el servicio de *afterschool*. Para definir el porcentaje de hogares dispuestos se analizó las respuestas a la pregunta «¿Tomaría el servicio para sus hijos?». De la escala de respuestas se tomó las opciones «Definitivamente sí» al 100% y «Probablemente sí» al 33,3%, resultando la aceptación del NSE A de 32% y del NSE B de 42%. Estos porcentajes se aplicaron a la base anterior y se definió una demanda potencial de mercado de 3.366 hogares,

<sup>21</sup> Ver el Anexo 7.

<sup>22</sup> Ver el Anexo 8.

que constituye el SOM (*Serviceable Obtainable Market*) del proyecto, tal y como se puede observar en la Tabla 6. Cabe resaltar que el SOM que expresa nuestra demanda potencial en número de hogares a corto y mediano plazo.

Se decidió tomar de esa manera los porcentajes dado que al ser un muestreo no probabilístico, no se puede determinar el margen de error de los resultados. Sin embargo, este riesgo disminuye enormemente debido a la capacidad limitada que tiene el servicio.

**Tabla 6. SOM. Definición del *Serviceable Obtainable Market***

	<b>Hogares por distrito</b>	<b>NSE A</b>	<b>Hogares en expansión</b>	<b>Disposición servicio</b>
<b>Distrito</b>		<b>19,9%</b>	<b>11%</b>	<b>32%</b>
Jesús María	20.915	4.162	458	146
Lince	18.027	3.587	395	126
Pueblo Libre	22.912	4.559	502	160
Magdalena del Mar	32.643	6.496	715	228
San Miguel	38.648	7.691	846	270
		<b>26.496</b>	<b>2.915</b>	<b>929</b>
	<b>Hogares por distrito</b>	<b>NSE B</b>	<b>Hogares en expansión</b>	<b>Disposición servicio</b>
<b>Distrito</b>		<b>48,8%</b>	<b>9%</b>	<b>42%</b>
Jesús María	20.915	10.207	919	383
Lince	18.027	8.797	792	330
Pueblo Libre	22.912	11.181	1.006	419
Magdalena del Mar	32.643	15.930	1.434	597
San Miguel	38.648	18.860	1.697	707
		<b>64.975</b>	<b>5.848</b>	<b>2.437</b>
<b>SOM (Serviceable Obtainable Market)</b>				<b>3.366</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

### 7.3 Estructura y evolución prevista

- **Etapa 1 - Prueba del modelo de negocio**

Para que el servicio de *afterschool* funcione adecuadamente la ubicación es un factor clave. Según la encuesta realizada, la cercanía al colegio o al hogar es relevante para tomar el servicio. Tomando en cuenta esta característica es que, de los distritos mencionados en la zona 6 de Lima, se está restringiendo la oferta a los distritos de Jesús María, Lince y Magdalena del Mar como etapa inicial. La razón principal es que estos distritos tienen una menor superficie y por ende un mejor radio de cobertura del servicio, lo que permite disminuir el riesgo de que el público objetivo no tome el servicio por temas de ubicación.

Se empezaría abriendo un local para validar el modelo de negocio diseñado, aprender, ajustar y estar listos para poder escalar. Dado que el servicio de *afterschool* va de la mano con el desarrollo del año escolar, para generar un aprendizaje completo del comportamiento hacia el negocio, se estima que esta etapa tomará un año.

En esta primera etapa se contaría con una demanda potencial de 1.810 hogares considerando solo los tres distritos cercanos. La capacidad por local será de 186 niños por local, por lo que se apuntaría a captar 5% de este potencial en el lanzamiento. Se considera que en cada hogar, en promedio, hay dos niños<sup>23</sup>. En la Tabla 7 se aprecia en detalle lo descrito.

**Tabla 7. Etapa 1. Prueba. Primer local que abarca los distritos de Jesús María, Lince y Magdalena del Mar**

	Hogares por distrito	NSE A Y B	Hogares en expansión	Disposición servicio	Niños por local	Locales	Captación	Área distrito Km2
Jesús María	41.830	14.369	1.376	529				4,6
Lince	36.054	12.385	1.186	456				3
Magdalena del Mar	65.286	22.426	2.148	825				3,6
<b>TOTAL HOGARES</b>	<b>143.170</b>	<b>49.179</b>	<b>4.711</b>	<b>1.810</b>				
<b>TOTAL NIÑOS</b>				<b>3.619</b>	<b>186</b>	<b>1</b>	<b>5%</b>	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

<sup>23</sup> Del sondeo de mercados realizado, el promedio de niños por hogar encuestado fue de 2.

- **Etapa 2: Año 2**

Una vez probado el modelo de negocio, se abriría un local adicional en esta zona para abarcar un mayor potencial. Manteniendo el objetivo de 186 niños por local, se apuntaría al 10% de la demanda potencial de niños en promedio entre los tres distritos, tal y como se observar en la Tabla 8.

**Tabla 8. Etapa 2. Dos locales en los distritos de Jesús María, Lince y Magdalena del Mar**

	Hogares por distrito	NSE A Y B	Hogares en expansión	Disposición servicio	Niños por local	Locales	Captación	Área distrito
Distrito								Km <sup>2</sup>
Jesús María	41.830	14.369	1.376	529				4,6
Lince	36.054	12.385	1.186	456				3
Pueblo Libre	45.824	15.741	1.508	579	186			4,4
Magdalena del Mar	65.286	22.426	2.148	825				3,6
San Miguel	77.296	26.551	2.543	977				10,7
<b>TOTAL HOGARES</b>	<b>143.170</b>	<b>49.179</b>	<b>4.711</b>	<b>1.810</b>				
<b>TOTAL NIÑOS</b>				<b>3.619</b>	<b>372</b>	<b>2</b>	<b>10%</b>	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

- **Etapa 3: Apertura del tercer local en adelante**

El siguiente paso es la expansión de dos locales adicionales en los distritos de San Miguel y Pueblo Libre ubicados también en la zona 6. Estos representan una demanda potencial conjunto de 1.556 hogares y 3.112 niños apuntando a un 12% de este potencial. En la Tabla 9 se identifica la distribución por distrito así como el porcentaje de captación mencionado.

**Tabla 9. Etapa 3. Dos locales adicionales en los distritos de San Miguel y Pueblo Libre**

	Hogares por distrito	NSE A Y B	Hogares en expansión	Disposición servicio	Niños por local	Locales	Captación	Área distrito
Distrito								Km <sup>2</sup>
San Miguel	77.296	26.551	2.543	977	186	2		10,7
Pueblo Libre	45.824	15.741	1.508	579				4,4
<b>TOTAL HOGARES</b>	<b>123.120</b>	<b>42.292</b>	<b>4.051</b>	<b>1.556</b>				
<b>TOTAL NIÑOS</b>				<b>3.112</b>	<b>372</b>	<b>2</b>	<b>12%</b>	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Para la apertura del tercer local, en adelante se utilizará como momento clave el punto de equilibrio del local 2. Preliminarmente, la hipótesis es que se llega al tercer mes de iniciada la operación del local. Asimismo, el número máximo de apertura de locales por zona deberá proyectarse con una captación del 25% del potencial de hogares de la zona<sup>24</sup>.

- **Etapa 4: Nuevas zonas de Lima**

En una siguiente etapa sería abarcar otras zonas de Lima. La siguiente a desarrollar sería la zona 7, de la cual hemos identificado los siguientes distritos potenciales: San Borja y Santiago de Surco como se muestra en la Tabla 10. Esta zona representa una mayor cantidad de hogares en expansión, por lo que la captación inicial sería del 3% de niños, ubicando 4 locales en la zona.

**Tabla 10. Etapa 4. Expansión a zona 7: distritos de San Borja y Santiago de Surco**

	Hogares por distrito	NSE A Y B	Hogares en expansión	Disposición servicio	Niños por local	Locales	Captación	Área distrito Km2
San Borja	111.688	82.537	8.076	3.017	186	1		10
Santiago de Surco	332.725	245.884	24.059	8.986		3		34,8
<b>TOTAL HOGARES</b>	<b>444.413</b>	<b>328.421</b>	<b>32.136</b>	<b>12.003</b>				
<b>TOTAL NIÑOS</b>				<b>24.006</b>	<b>744</b>	<b>4</b>	<b>3%</b>	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

<sup>24</sup> Se considera un 25% bajo un escenario conservador. Los resultados del sondeo de mercado realizado indican una disposición de tomar el servicio de 32% en NSE A y 42% en el NSE. Estos porcentajes se castigan por el margen de error que pudiese estar generando la encuesta.

## **Capítulo IV. Planeamiento estratégico**

### **1. Visión**

Ser un referente a nivel nacional en la creación de soluciones para complementar la formación de los niños y generar valor en su desarrollo personal para que contribuyan al desarrollo sostenible y al bienestar de la sociedad.

### **2. Misión**

Proporcionar a los niños que cursan primaria la ayuda necesaria en la realización de sus tareas mediante el empleo de tutores especializados para facilitar la comprensión de los cursos académicos y la oferta de actividades lúdicas adecuadas que les permitan desarrollar las inteligencias múltiples y la sociabilización.

### **3. Objetivos corporativos**

- Lograr que Kids Club Afterschool sea la primera opción para los padres en soporte de tareas al año 4.
- Lograr la apertura de ocho centros en el plazo de cuatro años.
- Asegurar la mejora del rendimiento académico de los alumnos al cabo de un semestre.
- Alcanzar un nivel de satisfacción del servicio mayor al 90% a final del año 1.

### **4. Estrategia genérica**

La estrategia será la de diferenciación por servicio. Luego de analizar el sector y la propuesta del servicio, se considera que los elementos diferenciadores son:

- Especializados en la asesoría de tareas con tutores y profesores titulados.
- Horario extendido y flexible.

### **5. Estrategia comercial**

La estrategia comercial de Kids Club Afterschool será consecuente con ser líderes del sector. El servicio es el primero en el mercado con una propuesta completa de *afterschool*, por lo que Kids

Club Afterschool determinará los atributos que deberá poseer la categoría de servicio. Para garantizar el crecimiento se generarán barreras de entrada mediante un acuerdo de largo plazo con un socio estratégico que será una cadena de colegios en cuyas aulas prestaremos el servicio en las tardes.

## **6. El modelo de negocio**

Para la definición del modelo de negocio se ha recurrido al modelo Canvas que se expuso en el Capítulo I. A continuación se resaltarán los principales elementos.

### **6.1 La propuesta de valor**

La propuesta de valor surge del análisis y comparación de las curvas de valor<sup>25</sup> de los distintos tipos de empresas que intervienen en el sector de las actividades extracurriculares. Los elementos diferenciadores de nuestro modelo de negocio son los siguientes:

- Especialidad en la asesoría de tareas con tutores y profesores titulados: los niños contarán con un profesor titulado y bilingüe como tutor para que los oriente en la solución de sus tareas
- Horario extendido y flexible: de 3 a 8 p. m. para cubrir la franja desde que los niños salen del colegio hasta que los padres los recogen después del trabajo.
- Variedad de actividades con las que se desea fomentar en los niños: como parte del programa educativo, se plantean actividades lúdicas que les permitan desarrollar las inteligencias múltiples y la socialización.
- Desplazamientos reducidos hasta el centro: este se ubicará en zonas residenciales con gran confluencia de colegios.

El servicio se ofrecerá en el siguiente marco:

- Lugar seguro, adecuado y bien ubicado: se utilizarán las instalaciones de los colegios Pamer con los que se realizará una alianza estratégica. Se implementarán medidas adicionales de seguridad para controlar el acceso y salida de los niños. Se contará con un lector de huellas digitales para verificar la identidad de quien recoja al niño y registrar su ingreso y salida.

---

<sup>25</sup> Ver el Anexo 9.

- Supervisión profesional hecha por psicólogos y pedagogos: este trabajo se realizará con la finalidad de garantizar la calidad del servicio.
- Medios de interacción con nuestra institución: en cada local existirá una asistente administrativa encargada de las comunicaciones con los padres. También se establecerá un vínculo en la página web, en la fanpage y un correo electrónico para recoger las sugerencias para mejorar. Se llevarán registros que permitan evaluar el servicio.
- Tópico de primeros auxilios: nuestro personal estará certificado en primeros auxilios en caso de presente algún percance.

## **6.2 Actividades clave. La cadena de valor de la empresa**

Se ha considerado que las actividades clave del modelo de negocio son:

- I+D: consiste en el diseño del programa compuesto de una mezcla de actividades que complementen la formación del niño y le ayuden a desarrollar habilidades e inteligencias múltiples.
- Operaciones: comprende la apropiada ejecución del programa por las personas adecuadas, en un espacio convenientemente acondicionado y con el equipamiento oportuno. El Capítulo VI desarrolla con más detalle los contenidos de esta actividad.
- Marketing y ventas: incluye desde la segmentación y posicionamiento hasta la definición de la mezcla de marketing. Será desarrollado con más profundidad en el Capítulo V.

## **6.3 Los recursos/activos clave**

- Tutores correctamente seleccionados y entrenados para tratar con los niños y llevar a cabo el programa.
- Pedagogo o experto en educación infantil que sepa identificar las principales necesidades de nuestro público objetivo y diseñar adecuadamente el programa de actividades. Se encargaría de transmitir al equipo de tutores la misión de la empresa y de seleccionar el equipamiento necesario para las actividades propuestas.
- Gerente experto en Marketing.
- Alquiler de aulas al colegio Pamer por uso del espacio.

## 6.4 Los socios y asociaciones clave

El socio clave sería la red de Colegios Pamer, que cuenta con sedes bien ubicadas en los distritos objetivos y en zonas con concentración de colegios. Las condiciones sugeridas son:

- Pago de alquiler mensual por aula utilizada: incluye tanto los consumos de agua y luz como los sobrecostos por la alteración de los horarios de los servicios de seguridad y limpieza.
- Posibilidad de acceso al servicio a niños de otros colegios.
- Prestación del servicio al cliente final y bajo nuestra propia marca.
- Los centros Pamer disponen de una cafetería concesionada que ha expresado el interés de prolongar el servicio si se dan clases en la tarde.

## 7. Ventajas competitivas y sus fuentes

En la Tabla 11 se exponen las ventajas competitivas relacionadas con sus fuentes.

**Tabla 11. Ventajas competitivas y sus fuentes**

Sector de la fuente	Fuente	Ventaja competitiva
I+D	Profesionales expertos en pedagogía y psicología	Innovación, adaptación y validación constante del servicio
Marketing	Ubicación en distritos densamente poblados y con público objetivo	Demanda potencial excede ampliamente capacidad instalada.
Operaciones	Alianza estratégica con cadena de colegios	Facilidad de crecimiento con garantía de estabilidad y homogeneidad en las condiciones y costos. Crea una barrera de entrada
	Disponer de una cadena de locales	Creación de una marca que transmita confianza
	Horario flexible de entrada y salida	Tranquilidad de los padres para llegar sin apuros a por sus hijos
Recursos Humanos	<i>Staff</i> de profesores profesionales	Eficacia en la explicación de las tareas para facilitar el desarrollo académico
Finanzas	Locales alquilados	Inversión inicial reducida. Permite optimizar los recursos y dirigirlos al negocio en sí
	Economías de escala	Eficiencia de costos

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## Capítulo V. Plan de Marketing

### 1. Objetivos de Marketing

Para el servicio se han definido los siguientes objetivos expresados en la Tabla 12:

**Tabla 12. Objetivos de Marketing**

Indicador	Medición	Corto plazo (Año 1)	Mediano plazo (Año 2)	Largo plazo (Año 6)
Crecimiento anual	% de crecimiento de alumnos por local (en ingresos, 2% factor de incremento de tarifa)	NA	49%	2%
Participación de mercado	% de locales vs el mercado	33%	50%	>=60%
Fidelización de clientes	% clientes permanentes de un año a otro	70%	80%	90%

Fuente: Elaboración propia, 2016.

### 2. Estrategias de Marketing

#### 2.1 Segmentación de mercado

Se utilizaron los siguientes criterios de segmentación:

- **Segmentación demográfica**

- Nivel socioeconómico: familias de NSE A y B que tienen la capacidad de asumir un gasto adicional para el cuidado de sus hijos.
- Ciclo de vida de la familia: hogares en expansión, es decir, familias con hijos entre seis y once años.

- **Segmentación geográfica**

Se evaluaron las diferentes zonas de Lima Metropolitana para identificar la ubicación de las familias en función a la segmentación demográfica definida. Se eligió para iniciar el negocio la zona 7, que incluye distritos donde existe una alta concentración de familias de los NSE A y B.

- **Segmentación conductual** definiendo:

- Decisor/tomador del servicio: padres de familia. Son ellos los que evaluarán las características del servicio y los beneficios que obtendrán del mismo.

- Usuario del servicio: niños de seis a once años.

## 2.2 Posicionamiento

El posicionamiento que se busca para Kids Club Afterschool es ser reconocido como: **la mejor opción para que tus niños pasen el tiempo después del colegio**

Esta propuesta considera cumplir con los siguientes beneficios:

- **Beneficio funcional: servicio especializado** para apoyar a los niños en las tareas.
- **Beneficios emocionales: seguridad y tranquilidad** para los padres al saber que los niños hacen sus tareas y desarrollan habilidades. En otras palabras, aprovechan al tiempo que tienen después del colegio.

## 3. Mezcla de Marketing

### 3.1 Servicio

Kids Club Afterschool es un servicio especializado de cuidado y apoyo de tareas dirigido a niños que cursan primaria. Se contará con profesores titulados y una dinámica definida que combine el apoyo en las tareas con actividades lúdicas que permitan al niño aprovechar el tiempo.

El servicio dividirá a los niños en dos grupos según su edad. Esto responde al desarrollo diferenciado entre los grados de primaria. Los más pequeños (de seis a ocho años) requieren de mayor supervisión y las tareas son más cortas. Los más grandes (de nueve a once años) tienen mayor cantidad de tareas y estas son más complejas.

Se tendrán disponibles tres alternativas de inscripción que se definieron en función a la investigación realizada: cinco, tres y dos veces por semana.

- **Marca y logo**

Para definirlos se buscó reflejar el servicio que se ofrece. Se utilizó la palabra “club” para la marca para denotar un ambiente divertido y seguro para los niños. La denominación de *afterschool* describe el principal servicio: apoyar a la resolución de tareas sin la rigidez del colegio. El Gráfico 5 muestra el logo elegido para la marca.

## Gráfico 5. Logo



Fuente: Elaboración propia, 2016.

### 3.2 Precio

El sector *afterschool* no está desarrollado en el país, por lo que las referencias del valor asociado son limitadas. Para definir el precio se tomó como base:

- Los resultados de las encuestas donde se preguntó, luego de describir las características, la disposición de pago.
- Los precios de nuestros competidores
- La capacidad de pago del tipo de hogares al que dirigimos el servicio (NSE A y B).
- Los costos asociados al servicio

Kids Club Afterschool presentará tres opciones de horario, cada uno con un precio diferenciado como se aprecia en la Tabla 13.

**Tabla 13. Plan de precios según el número de días a la semana**

Frecuencia	Precios
Dos veces por semana	S/. 340
Tres veces por semana	S/. 415
Cinco veces por semana	S/. 550

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Es importante mencionar que para nuestro servicio no se cobrará matrícula. Se considera que la etapa inicial es de captación de clientes, por lo que el cobro de matrícula representaría una barrera.

### 3.3 Promoción

En la etapa inicial del servicio el foco será construir conocimiento de marca. La difusión del servicio se hará en dos etapas: una preoperativa para generar la captación inicial de clientes y la otra etapa que le dará mantenimiento a la operación. Para que la marca se posicione en el mercado se ha definido la siguiente mezcla de comunicaciones:

- **Publicidad**

El *target* de comunicación son los padres de familia con niños que cursan primaria. Para dirigir una comunicación eficiente se identificaron las plataformas con mayor afinidad que se mencionan a continuación:

- **Digital**

En lo referido al ecosistema digital, el eje principal será nuestra página web [www.kidsclublima.com](http://www.kidsclublima.com). Esta se encargará de presentar en profundidad al negocio para que nuestros clientes potenciales puedan conocerlo con mayor detalle. Asimismo, contará con una sección de contacto para resolver dudas y un correo electrónico. Una representación de la página web se muestra en el Gráfico 6.

**Gráfico 6. Página web**



Fuente: Elaboración propia, 2016.

Para generar tráfico en la página web utilizaremos tres herramientas: Facebook, Google Search y Gmail Ads. Nuestra fanpage será una herramienta de captación y contacto de clientes potenciales, así como de generación de tráfico hacia la página web. Se utilizará la pauta que

direccionará a la página web para generar conocimiento del servicio. Esta pauta se segmentará por grupo etario y por la zonas que se captarán (distritos del servicio). Se ha obtenido una cuenta en Google Analytics para hacer el seguimiento del tráfico generado en nuestra página web. Se proyecta alcanzar 5.000 visitas al mes y proyectar la activación en los meses más representativos para el servicio: de enero a abril (etapa de captación para el año escolar) y durante noviembre y diciembre (etapa de captación para vacaciones útiles).

Se utilizará Google Search a través de Adwords para captar búsquedas afines a actividades para niños, extracurriculares y educativas en general. Esta compra se mantendrá permanente durante toda la operación.

En paralelo también se ha habilitado un correo electrónico: kidsclublima@gmail.com. Adicionalmente, se generará una base de datos con los contactos que se interesen en el servicio para enviar información actualizada de Kids Club Afterschool.

Otra fuente de tráfico hacia la plataforma digital será el volanteo descrito en el rubro de marketing directo más adelante en el documento.

- **Prensa**

Los padres suelen consultar revistas especializadas para informarse sobre la oferta de colegios, servicios especializados (como psicología), talleres y otros temas afines a sus hijos (como la organización de fiestas infantiles, por ejemplo). Una de las revistas más consultadas es *Padres* (de *Cosas*), con un alcance de 28.000 lectores mensuales. Se pondrá un anuncio en la etapa de captación para el año escolar (febrero) debió ser enero.

- **Folletos/volantes**

Un punto de contacto importante con el público objetivo son los colegios. Un buen número de padres suelen dejar y/o recoger a sus hijos del colegio. Se realizarán actividades de volanteo a la salida de los colegios con promotores que contarán con folletos informativos. En el caso del primer local, se cuenta con cincuenta colegios<sup>26</sup> en la zona con una población promedio de 500 alumnos que cursan primaria, por lo que el potencial es de 25.000 impactos. En el Gráfico 7 se puede apreciar el diseño del volante para promocionar el servicio.

---

<sup>26</sup> En la zona 6 existen dieciocho colegios en el distrito Jesús María, catorce en Lince y dieciocho en Magdalena del Mar.

Gráfico 7. Diseño del volante



Fuente: Elaboración propia, 2016.

- **Marketing directo**

El segundo elemento de la mezcla de comunicaciones será el marketing directo. Se generarán reuniones con influenciadores educativos para que conozcan el servicio y lo puedan recomendar a los padres. Para asegurar asistencia se generarán charlas con expertos en educación donde se toquen temas de interés. Dentro de los costos de marketing se ha considerado generar desayunos durante los meses de noviembre, febrero y marzo de cada año. El impacto será a los directores, psicólogos y los coordinadores de primaria. Como se mencionó, la manera más segura de generar captación a nuestro servicio en la etapa inicial es a través de la recomendación. Luego de los desayunos se considerará tener un segundo impacto mediante un *mailing* físico con *merchandising* de Kids Club Afterschool para generar recordación del servicio.

- **Promoción de ventas**

Para generar captación de clientes por experiencia, se contará con cupos para sesiones de prueba del servicio sin costo durante el primer año del servicio. Cuando la marca sea reconocida, la promoción se hará boca a boca (como funciona en la mayoría de servicios dirigidos a niños).

### 3.4 Plaza (canal)

En el caso de nuestro servicio, no existe un modelo de distribución para llegar al canal. El canal es directo y, en sí, son los locales del servicio, que en la etapa inicial serán colegios de la cadena Pamer. Se utilizarán sus aulas en las tardes al término del horario escolar.

- **Ubicación**

En primer lugar se está garantizando que los locales estén ubicados en puntos de rápido acceso y céntricos dentro de los distritos elegidos. Estos cuentan con un potencial de hogares que permiten que el flujo de alumnos garantice la apertura de los centros. En este caso, la cadena de Colegios Pamer cuenta con ubicaciones que empatizan con la necesidad inicial de Kids Club Afterschool.

- **Horario de atención**

Es importante resaltar el horario de atención de cada uno de estos centros será de 3p. m. a 8p. m. El horario será flexible y permitirá a los niños ingresar dependiendo del horario de salida que tengan en el colegio. Los padres recogerán a sus hijos dependiendo de su salida del trabajo.

- **Apertura de locales**

- **Etapa 1:** se abrirá un centro en el distrito de Jesús María, en vista de que este colinda con Lince y Magdalena del Mar. Estos representan 1810 hogares potenciales en un área de 11,2 km<sup>2</sup>. El primer local se implantaría en una zona céntrica del distrito.
- **Etapa 2:** a principios del segundo año se planifica abrir otro centro en el entorno de los distritos de Jesús María, Lince y Magdalena del Mar.
- **Etapa 3:** a partir del tercer local se utilizará un KPI de apertura que será llegar al punto de equilibrio en número de alumnos matriculados (102 alumnos). Se programa abrir dos centros más en la zona de San Miguel y Pueblo Libre. Esta situación podría llegar a darse durante el segundo año.
- **Etapa 4:** apertura de cuatro centros en las zonas de San Borja y Santiago de Surco. La suma de estos dos distritos representa 12.000 hogares potenciales.

### 3.5 Personas

Las personas son el eje principal de nuestro servicio, dado que se encargarán de hacerlo funcionar. El equipo estará integrado por los tutores en la salas de tareas, los monitores en la salas lúdicas y los auxiliares que dan soporte a las rutinas. Si nos referimos al Canvas<sup>27</sup>, son los *key resources*. Asimismo, se contará con la experiencia de un pedagogo y un psicólogo que

---

<sup>27</sup> Ver Gráfico 1

serán clave en el diseño de las actividades y la rutina de asesoría de tareas. En el Plan de Recursos Humanos se habla con mayor detalle de esta P del marketing.

### **3.6 Procesos**

Los procesos clave para el negocio son:

- Captación e inscripción de alumnos.
- Desarrollo de asesoría de tareas.
- Desarrollo de actividades lúdicas.
- Seguimiento y retroalimentación del alumno.

Cada uno de ellos se llevará a cabo con KPI claros de rendimiento. Esto se puede observar con mayor detalle en el Plan de Operaciones.

### **3.7 Proactividad y evidencia física**

Se contará con:

- Ambiente agradable con personas cuya prioridad sea el buen trato al cliente. Tanto los padres como los niños deben sentirse cómodos en Kids Club Afterschool.
- *Staff* capacitado y correctamente uniformado.
- Materiales y objetos necesarios para facilitar el cumplimiento de las tareas y actividades como tablets, impresoras, papelería e utilería.
- Detector de huellas para controlar las entradas y salidas de los niños garantizando su seguridad.
- Dispensadores de agua en todos los salones y en la recepción para fomentar la hidratación constante en los niños.

## **4. Calendario y presupuesto de Marketing**

Se han elaborado un calendario y un presupuesto de Marketing cuyos detalles se presentan a continuación en la Tabla 14 y Tabla 15.

**Tabla 14. Presupuesto de Marketing (en nuevos soles)**

		Etapa preoperativa				
Plataforma	Medio	Diseño	Nov	Dic	TOTAL	
Digital	Facebook	500	4.500	4.500	<b>9.500</b>	
	Google Search (Adwords)		3.000	3.000	<b>6.000</b>	
	Página web	5.000			<b>5.000</b>	
	Gmail Ads	500	1.000	1.000	<b>2.500</b>	
Total digital		<b>6.000</b>	<b>8.500</b>	<b>8.500</b>	<b>23.000</b>	
Prensa	Revista (Padres)	3.000			<b>3.000</b>	
Total Prensa		<b>3.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3.000</b>	
Marketing Directo	Volanteo colegios <i>target</i>	1.000	3.000	3.000	<b>7.000</b>	
	Desayunos con directores		2.500		<b>2.500</b>	
	Folleto + Regalo influenciadores	4.000		1.500	<b>5.500</b>	
Total Marketing directo		<b>5.000</b>	<b>5.500</b>	<b>4.500</b>	<b>15.000</b>	
<b>TOTAL</b>		<b>14.000</b>	<b>14.000</b>	<b>13.000</b>	<b>41.000</b>	

Plataforma	Medio	Ene	Feb	Mar	Ab	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	TOTAL
Digital	Facebook	4.500	4.500	4.500	4.500	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	4.500	4.500	<b>33.000</b>
	Google Search (Adwords)	1.500	3.000	3.000	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	3.000	3.000	<b>24.000</b>
	Página web								1.000					<b>1.000</b>
	Gmail Ads		1.000	1.000	1.000									<b>3.000</b>
Total Digital		<b>6.000</b>	<b>8.500</b>	<b>8.500</b>	<b>7.000</b>	<b>2.500</b>	<b>2.500</b>	<b>2.500</b>	<b>3.500</b>	<b>2.500</b>	<b>2.500</b>	<b>7.500</b>	<b>7.500</b>	<b>61.000</b>
Prensa	Revista ( <i>Padres</i> )	8.000												<b>8.000</b>
Total Prensa		<b>8.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>8.000</b>
Marketing directo	Volanteo colegios <i>target</i>			3.000	3.000	3.000						3.000	3.000	<b>15.000</b>
	Desayunos con directores		2.500	2.500										<b>5.000</b>
	Folleto + Regalo influenciadores			3.000	3.000								6.000	<b>12.000</b>
Total Marketing Directo		<b>0</b>	<b>2.500</b>	<b>8.500</b>	<b>6.000</b>	<b>3.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3.000</b>	<b>9.000</b>	<b>32.000</b>
<b>TOTAL</b>		<b>14.000</b>	<b>11.000</b>	<b>17.000</b>	<b>13.000</b>	<b>5.500</b>	<b>2.500</b>	<b>2.500</b>	<b>3.500</b>	<b>2.500</b>	<b>2.500</b>	<b>10.500</b>	<b>16.500</b>	<b>101.000</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

**Tabla 15. Resumen del Presupuesto de Marketing**

Inversión S/.	Año 0		Año 1		Años 2-6	
Digital	23.000	56%	61.000	60%	55.000	68%
Prensa	3.000	7%	8.000	8%	0	0%
Marketing directo	15.000	37%	32.000	32%	26.000	32%
<b>TOTAL</b>	<b>41.000</b>		<b>101.000</b>		<b>81.000</b>	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## Capítulo VI. Plan de Operaciones y Recursos Humanos

### 1. Objetivos de Operaciones

El objetivo del Plan de Operaciones es poder conseguir atender al mayor número de alumnos de forma eficiente, con las personas adecuadas, en un espacio convenientemente acondicionado y con el equipo necesario para garantizar la calidad del servicio que ofrecemos a nuestros clientes. En la Tabla 16 se muestran los principales indicadores y sus valores en función del plazo.

**Tabla 16. Objetivos de operaciones**

Indicador	Medición	Corto Plazo (Año 1)	Medio Plazo (Año 2)	Largo Plazo (Año 5)
Número de alumnos atendidos en el salón de tareas	Alumnos por día	75	109	120
Tiempo de dedicación directa por alumno en el área de tareas	Minutos por alumno al día	21,6	15	13,5
Mejora del rendimiento académico de los alumnos	Puntos en la calificación de cada periodo de evaluación	2	3	3
Incidentes (Quejas o reclamos de clientes)	Ratio de quejas sobre el número de alumnos mensual	10%	5%	3%

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Los cálculos de los objetivos de operaciones se definieron de la siguiente manera:

- El número de alumnos atendidos por salón de tareas será de 120 alumnos a largo plazo, corto plazo la proyección es 75 y a mediano plazo 109.
- Diariamente disponemos de 180 minutos por 9 profesores (3 profesores y 6 auxiliares) igual a 1.620 minutos de tiempo de profesor, al dividirlo por el número de alumnos diarios el resultado es el que se muestra en la tabla anterior para el corto, mediano y largo plazo.
- La mejora en el rendimiento vendrá medida por los puntos en la calificación que mejoren los alumnos en cada periodo.
- Los incidentes, se medirán por el % de quejas sobre el número de alumnos al mes.

Los procesos principales del Plan de Operaciones son:

- Inscripción de alumnos.
- Programación de actividades
  - Desarrollo de asesoría de tareas.

- Desarrollo de actividades lúdicas.
- Elaboración de horarios.
- Distribución de aulas y profesores.
- Ejecución del programa.
- Seguimiento y retroalimentación del alumno.

## **2. Calidad**

La calidad del servicio en Kids Club Afterschool es prioridad y para poder controlarla se tiene un sistema de KPI para realizar el seguimiento y análisis de las operaciones. El servicio se centra fundamentalmente en:

- Ratio profesor-alumno.
- Ratio de permanencia (retención).
- Nivel de satisfacción de los clientes.
- Intención de recomendación del servicio.

## **3. Diagrama de funcionamiento**

El servicio está diseñado para funcionar de la siguiente manera:

- Separaremos a los niños en dos grupos: niños de seis a ocho años y de nueve a once años.
- Se contará con dos salones por cada grupo etario (en el caso de asesoría de tareas).
- En cada salón contaremos con tres profesores, uno por cada diez niños.
- Luego que los niños terminen las tareas pasarán a uno de los salones lúdicos.
- Se contará con dos salones lúdicos, uno por cada grupo etario.

Tal como muestra el Gráfico 8, los alumnos tendrán un horario flexible de entrada, de 3 a 4 p. m. Podrán estar hasta las 4p. m. realizando actividades lúdicas. De este modo, los padres tendrán más facilidad de encajar sus horarios y los de los niños. Posteriormente los alumnos entrarán en las clases de tareas, de 4 a 7p. m. Aquí los profesores los asesorarán para que realicen sus tareas y finalmente, de 7 a 8 p. m., los alumnos pasarán a las aulas de actividades lúdicas, donde dispondrán de una hora que flexibilizará su salida.

**Gráfico 8. Diagrama de funcionamiento operativo**



Fuente: Elaboración propia, 2016.

#### 4. Distribución de alumnos por clases

Tal como se observa en la Tabla 17 en cada local Kids Club Afterschool tendrá una capacidad diaria de 120 alumnos, 60 del grupo A y 60 del grupo B.

**Tabla 17. Distribución de alumnos por clases**

Aulas	Clase: Actividades lúdicas 1	Clase: Tareas	Clase: Actividades lúdicas 2
Número de alumnos (Grupo A)	22	15	23
Número de alumnos (Grupo B)	15	30	15

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Teniendo cuenta que los alumnos del grupo A son los alumnos más pequeños (entre seis y ocho años), entrarán al aula de tareas de quince en quince, puesto que necesitan de un nivel de supervisión mayor. Se estima que el tiempo medio para realizar las tareas del grupo A será de media hora.

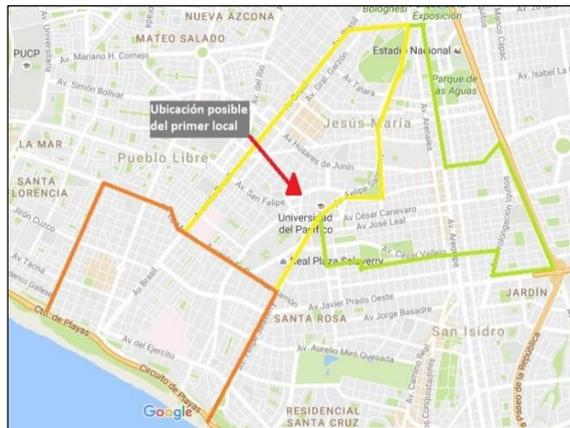
Los alumnos del grupo B entrarán al aula de tareas de treinta en treinta, puesto que son alumnos con edades comprendidas entre los nueve y once años y pueden realizar sus tareas supervisados por los profesores, pero con una intensidad menor que los alumnos pequeños. Se estima que el tiempo medio para realizar las tareas del grupo B será de una hora.

## 5. Localización, infraestructura y layout

### 5.1 Localización

Dado que nuestro proyecto inicia durante el primer año con un solo local ubicado en el distrito de Jesús María, describiremos en esta etapa los aspectos relacionados a este. En el Gráfico 9 se presenta la zona donde pretendemos abrir el primer local.

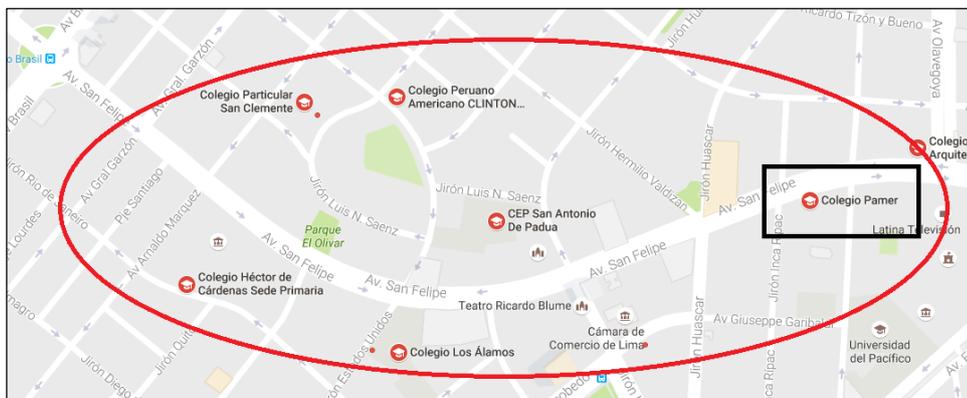
**Gráfico 9. Localización primer local**



Fuente: Google Maps, 2016.

Como se aprecia, esta zona está cerca al límite distrital con Lince y cuenta con varias avenidas cerca que le permiten ser viables para los vecinos de Magdalena del Mar. Estos dos son los distritos en los que en el segundo año nos posicionaríamos. En esta área se ubican dos opciones de aliados estratégicos: el Colegio Pamer y el Colegio San Antonio de Padua como se aprecia en el Gráfico 10.

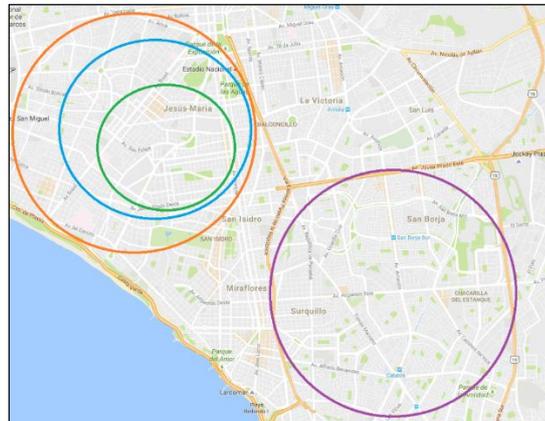
**Gráfico 10. Localización de colegios**



Fuente: Google Maps, 2016.

Así mismo es importante visualizar las etapas de crecimiento que se están planteando para el negocio las cuales se muestran en el Gráfico 11.

**Gráfico 11. Etapas de crecimiento**



Fuente: Google Maps, 2016

## 5.2 Infraestructura

La infraestructura es proporcionada por los colegios (como Pamer), puesto que se alquila sus aulas para impartir el servicio. En la renta de los colegios están incluidos los servicios de electricidad, agua, limpieza y seguridad.

La infraestructura ya está construida y cumple con los estándares requeridos por el gobierno para el funcionamiento de un colegio. Precisamente una de las ventajas que nos brinda el operar nuestro centro en un colegio es la garantía de cumplir con los requisitos legales y físicos para una institución educativa. Esta requiere estándares aún mayores que los de un *afterschool* y está sujeta a más reglamentaciones que nuestra actividad.

Los Gráficos 12 y 13 muestran el colegio de la cadena Pamer el cual hemos visitado por ser la mejor opción, ya que nos hemos entrevistado con el gerente de la cadena y ha mostrado interés y apertura a la idea. También se pueden apreciar la fachada y la lona donde se puede colocar un *banner* similar de Kids Club Afterschool como se simula en la imagen.

**Gráfico 12. Fachada**



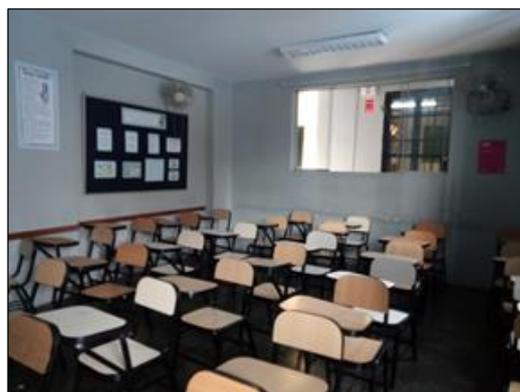
Fuente: Elaboración propia, 2016.

**Gráfico 13. Lona**



Fuente: Elaboración propia, 2016.

**Gráfico 14. Vista interna de los salones**



Fuente: Elaboración propia, 2016.

**Gráfico 15. Patio de juegos**



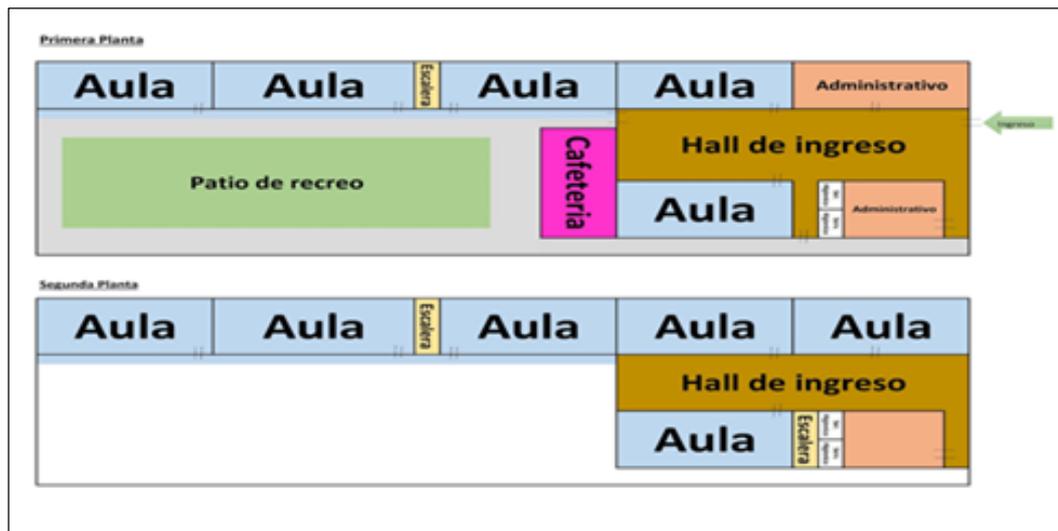
Fuente: Elaboración propia, 2016.

En los Gráficos 14 y 15 se puede observar la vista interna de los salones del colegio Pamer localizado en Jesús María y el patio de juegos.

### 5.3 Layout

En el Grafico 16 se muestra el *layout* del colegio en Jesús María. Nuestro negocio ocupará tres aulas del primer piso para los niños de seis a ocho años y otras tres aulas del segundo piso para los de nueve a once años. También estarán a disposición el patio de recreo, la cafetería y los servicios higiénicos.

**Gráfico 16. Layout del Colegio Pamer de Jesús María**



Fuente: Elaboración propia, 2016.

## 6. Objetivos de Recursos Humanos

Los objetivos de recursos humanos se han definido en términos de rotación y ausentismo como pretende destacar la Tabla 18 que se muestra a continuación.

**Tabla 18. Objetivos de Recursos Humanos**

Indicador	Medición	Corto Plazo (Año 1)	Medio Plazo (Año 2)	Largo Plazo (Año 5)
Rotación del personal	% de rotación anual del personal	20%	15%	10%
Ausentismo	% de jornadas perdidas al mes sobre jornadas útiles	3%	2%	1%

Fuente: Elaboración propia, 2016.

### 6.1 Partes fundamentales de la organización

Kids Club Afterschool contará con una junta general de accionistas que se encargará de nombrar a un gerente general a cargo del negocio. Ellos representan la línea estratégica. En la línea media del negocio estará un administrador. La parte operativa la integrarán los profesores, auxiliares y monitores. Asimismo, se contará con un *staff* de soporte: una psicóloga y un pedagogo.

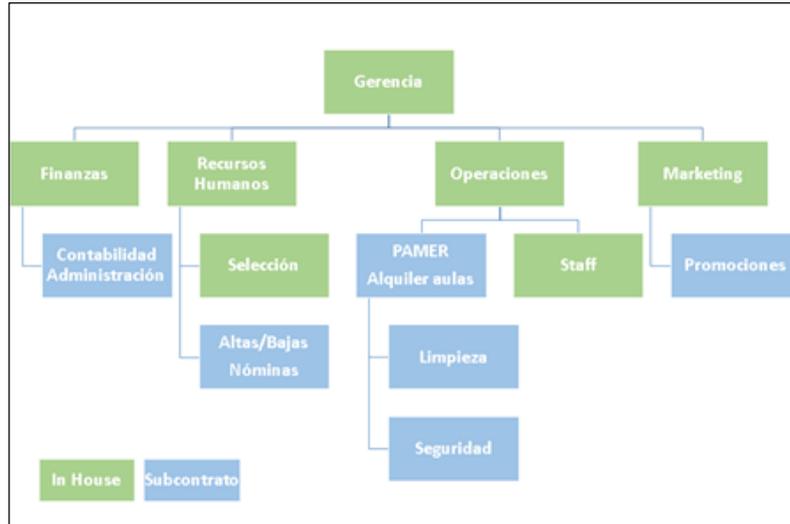
### 6.2 Estructura de la organización

- **Organigrama**

A continuación, en los Gráficos 17 y 18, podemos observar dos organigramas. El primero representa las áreas funcionales del negocio y el segundo las operaciones del servicio en sí.

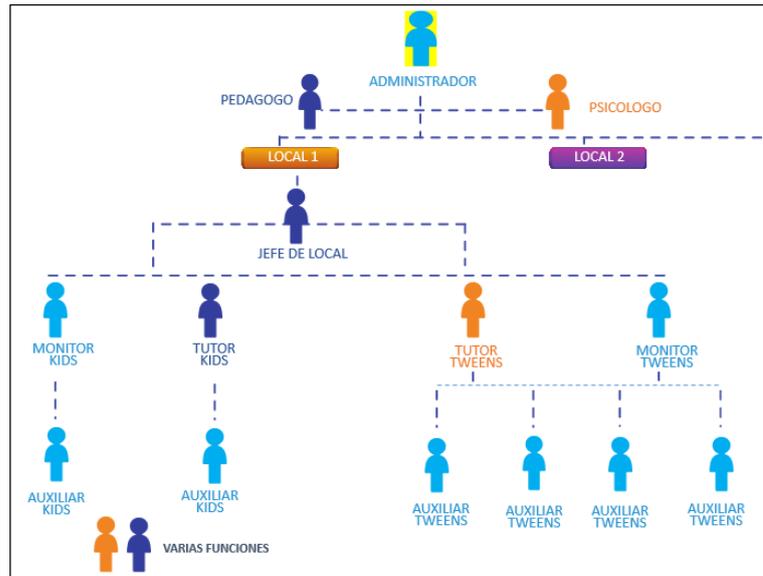
Es importante resaltar que para los servicios de Administración, Contabilidad y la parte administrativa de los Recursos Humanos (altas y bajas, nóminas, permisos), se recurrirá a terceros, tal y como se muestra en el organigrama de la empresa

**Gráfico 17. Organigrama funcional de Kids Club Afterschool**



Fuente: Elaboración propia, 2016.

**Gráfico 18. Organigrama operativo de Kids Club Afterschool**



Fuente: Elaboración propia, 2016.

- **Principales roles**

- **Pedagogo:** licenciado en Educación. Definirá las pautas para las asesorías de tareas, temas generales de refuerzo, metodologías para asegurar el correcto entregable del servicio. En una primera etapa será el jefe del local y tutor de uno de los salones.

- **Psicólogo:** licenciado en Psicología. Definirá y supervisará las actividades de esparcimiento en las aulas lúdicas. Asimismo, en una primera etapa, será tutor en uno de los salones.
- **Tutor:** liderará los salones de tareas brindando soporte personalizado a cada alumno y será el guía para el auxiliar.
- **Monitor:** liderará las actividades lúdicas y guiará las tareas de soporte del auxiliar.
- **Auxiliar:** soporte del tutor o del monitor para las actividades.

**Tabla 19. Número de profesionales por cada grupo de niños**

<b>Distribución de personal</b>		
<b>Categoría</b>	<b>Grupo A (6-8 años)</b>	<b>Grupo B (9-11 años)</b>
Profesores	1	2
Auxiliares de profesores	2	4
Monitores actividades lúdicas	2	2

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Adicionalmente, se contará con el soporte de una persona que se encargará de la administración del local y su venta.

Cada una de las posiciones mencionadas tiene una descripción de los puestos, donde se indican los requisitos formales, las competencias requeridas, los roles y las responsabilidades. En la Tabla 19 se presenta la distribución de los profesionales entre los dos grupos de alumnos.

Dado que Kids Club Afterschool atenderá de 3 a 8p. m., se considerarán trabajadores a tiempo parcial que, según turnos, no excederán las diecinueve horas semanales.

## **7. Gestión de Recursos Humanos**

### **7.1 Políticas**

- El horario de trabajo es de cuatro horas diarias de lunes a viernes (hasta diecinueve horas). Los turnos se asignarán en función a un horario rotativo mensual.
- Se hará una evaluación de desempeño mensual a través de retroalimentación con la persona a cargo.
- Se garantizará que los sueldos de los trabajadores sean competitivos con el mercado.

- Se llevará a cabo un sistema de sueldo mixto: fijo más variable. El factor variable estará relacionado con el KPI de retención de alumnos.
- Se llevarán a cabo reuniones mensuales de comunicación con todo el equipo y el responsable será el encargado del local.
- Se llevarán a cabo reuniones trimestrales entre el administrador del local y el gerente de Kids Club Alfterschool.
- Los nuevos integrantes de Kids Club Afterschool tendrán un programa de inducción y capacitación durante el primer mes de operaciones.

## **7.2 Flujos de Recursos Humanos**

- **Reclutamiento y selección**

Para el inicio de las operaciones se abrirá un proceso de reclutamiento externo. Se cumplirá con los requisitos señalados en la descripción de posición. Posteriormente, de contar con alguna vacante abierta, se incentivará la promoción interna como primera opción; de lo contrario, se recurrirá a referidos o reclutamiento externo. Dado que la calidad del servicio es el eje del negocio, los candidatos elegidos pasarán por una etapa de prueba para evaluar su desenvolvimiento con los niños.

- **Inducción y capacitación**

Los nuevos integrantes de Kids Club Afterschool pasarán por proceso de inducción en la empresa que se iniciará con una reunión con el jefe a cargo. Él será el responsable de introducirlo al servicio, conversar acerca de sus roles y funciones, la medición de su desempeño, las políticas de la empresa, entre otros. Asimismo, se le asignará un *Big Brother* que lo acompañará en sus consultas del día a día para garantizar un ingreso cómodo y en familia. Este proceso tomará un mes. Posteriormente, cada trabajador contará con capacitaciones una vez al año.

- **Evaluación de desempeño y desarrollo**

La evaluación del desempeño será constante. Es una operación reducida, por lo que se espera que el flujo de comunicación y retroalimentación sea abierto. Cada trabajador tendrá sesiones de retroalimentación mensuales.

Asimismo, mensualmente se compartirá la encuesta de satisfacción del cliente para poder identificar los aspectos de mejora de la organización y establecer los planes de acción.

Es importante mencionar que se dará prioridad al desarrollo del equipo de Kids Club Afterschool y se ofrecerá una línea de carrera que va desde auxiliar hasta una posición de pedagogo de un grupo de locales.

- **Compensación**

Se establecerá un sistema de sueldos mixto. Se garantizará una parte fija que les dé tranquilidad a los trabajadores, pero se contará con un variable relacionada a la retención de los alumnos.

- **Motivación y reconocimiento**

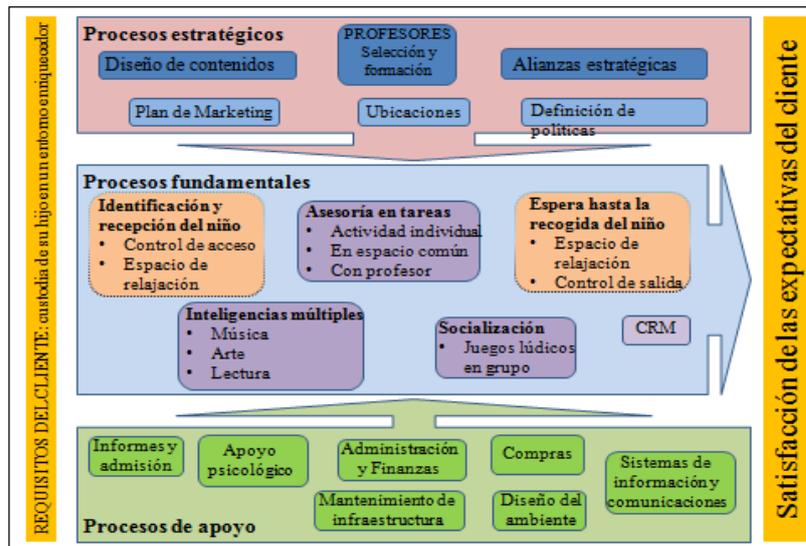
En Kids Club Afterschool apuntamos a tener trabajadores leales que trabajen motivados todos los días disfrutando sus labores y que estén a gusto con el clima del entorno. Por ello, se incentivarán acciones que impacten positivamente en la motivación a través del reconocimiento.

- Se reconocerá al mejor trabajador del mes de manera pública y ante la gerencia.
- Se celebrarán los cumpleaños con una torta y una reunión en la que todos participen.
- Se fomentará un ambiente de retroalimentación a todo nivel, apostando por una comunicación horizontal.

## **8. Mapa de procesos**

Luego de haber revisado los procesos principales del modelo de negocios se ha realizado el Gráfico 19 que permite tener una visión global de los mismos.

**Gráfico 19. Mapa de procesos**



Fuente: Elaboración propia, 2016.

### 9. Presupuesto del Plan de Operaciones y Recursos Humanos

Como muestra la Tabla 20, el presupuesto del Plan de Operaciones y Recursos Humanos se divide en costos directos e indirectos. Los primeros engloban al personal que realiza el servicio en los centros, el alquiler de las aulas y los materiales y equipos que utilizarán los alumnos. Por otro lado, se han tenido en cuenta los costos de repercusión indirecta en el servicio, tales como el personal administrativo, costos preoperativos, costos de reclutamiento y capacitación y un rubro de varios (donde estarán incluidos los gastos de teléfono, Internet y seguros).

**Tabla 20. Presupuesto del Plan de Operaciones y Recursos Humanos**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>
<b>Costo de venta</b>	<b>198.044</b>	<b>290.130</b>	<b>312.791</b>	<b>334.277</b>	<b>346.202</b>	<b>358.906</b>
Personal	118.980	166.947	183.551	201.797	213.722	226.426
Alquiler de aulas	77.864	107.342	113.400	116.640	116.640	116.640
Útiles y materiales	1.201	7.744	7.744	7.744	7.744	7.744
Equipos educativos	-	8.096	8.096	8.096	8.096	8.096
<b>Gastos operativos</b>	<b>132.442</b>	<b>145.433</b>	<b>152.636</b>	<b>161.196</b>	<b>168.930</b>	<b>177.298</b>
Personal administrativo	66.193	69.503	74.368	80.589	87.370	94.766
Reclutamiento y capacitación	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
Varios (teléfono, seguro, etc.)	19.172	21.945	22.759	23.577	24.049	24.530
Servicios terceros	32.077	38.985	40.509	42.031	42.511	43.001
Preoperativos	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>330.486</b>	<b>435.563</b>	<b>465.427</b>	<b>495.473</b>	<b>515.132</b>	<b>536.204</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## Capítulo VII. Plan Financiero

### 1. Estrategias

- Con la finalidad de lograr la rentabilidad esperada, se optimizarán los principales recursos, como el local y los docentes para lograr eficiencias costos.
- Con la finalidad de simplificar las operaciones *no-core*, se tratará de mantener al mínimo las actividades de contabilidad, planillas, tributos y finanzas mediante la subcontratación.

### 2. Políticas

- Las remuneraciones se incrementarán en función a las políticas de recursos humanos.
- Los gastos de útiles y materiales se mantendrán constantes.
- Se mantendrán los flujos de caja acumulados positivos con la finalidad de reducir la complejidad de operaciones administrativas y financieras.
- Los activos se deprecian según la vida útil de ley.
- Independientemente de la vida útil, todos los años se adquirirán los equipos necesarios para cada local.
- Los accionistas están enfocados en consolidar el crecimiento, por ello más adelante se evaluará la posibilidad de distribuir dividendos en función de los resultados.

### 3. Objetivos financieros

Se han definido los objetivos financieros en términos de rentabilidad como muestra la Tabla 21.

**Tabla 21. Objetivos financieros**

Objetivo	Indicador de Medición	Corto Plazo (Año 1)	Mediano Plazo (Año 2)	Largo Plazo (Año 6)
Asegurar Rentabilidad del negocio	% Ebitda para todo el proyecto	9%	20%	28%
Asegurar Rentabilidad por local	% Ebitda por 1 local	9%	27%	27%
Asegurar Rentabilidad por niño	Margen bruto por niño S/.	198	207	218

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## **4. Supuestos y lineamientos generales**

### **4.1 Proyecto**

Consiste en la implementación de ocho locales durante los cuatro primeros años. Para efectos de simplificar el modelo, todos los locales empezarán a atender en enero del año respectivo. Para efectos de simplificar el modelo, se ha asumido una proyección con estructura modular, ya que todos los locales mostrarán el mismo comportamiento.

### **4.2 Período de evaluación**

Considerando el nivel de madurez tanto a nivel de ventas como a nivel de resultados, la operación está siendo evaluada en un horizonte de seis años.

### **4.3 Moneda y medios de pago**

Todos los estados financieros han sido expresados en nuevos soles. Para algunos gastos, que están en dólares estadounidenses, se está considerando un tipo de cambio proyectado<sup>28</sup>. Se contará con cobros vía tarjeta de crédito, tarjeta de débito, transferencia y depósito en cuenta como principales medios de pago.

### **4.4 Estructura de deuda y capital**

La definición de la deuda (50%) está basada en el préstamo personal adquirido por uno de los accionistas, cuyas condiciones se detallan en el costo de la deuda. Para el aporte del capital, equivalente al 50%, se cuenta con cinco socios; cada uno de ellos aportará de manera proporcional su participación al inicio del proyecto. Para efectos de simplificar el modelo, todas las etapas funcionarán de la misma manera.

## **5. Estado del resultado integral del período (ganancias y pérdidas) proyectado**

La proyección del estado de ganancias y pérdidas refleja las expectativas de la gestión de la empresa (ver Tabla 22). A partir del año 1 se tendrá utilidad neta positiva, la cual se irá incrementando conforme el negocio madure.

---

<sup>28</sup> Banco de Crédito del Perú. Informe mensual (abril 2016).

**Tabla 22. Resultado integral y ebitda proyectado para un local**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>
<b>Número de Niños (promedio)</b>	<b>117</b>	<b>169</b>	<b>178</b>	<b>186</b>	<b>186</b>	<b>186</b>
<b>Ingresos</b>	<b>477.178</b>	<b>711.346</b>	<b>763.025</b>	<b>814.598</b>	<b>830.890</b>	<b>847.507</b>
Costo de Venta	199.759	291.845	314.506	336.003	347.962	360.666
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>277.419</b>	<b>419.501</b>	<b>448.519</b>	<b>478.594</b>	<b>482.928</b>	<b>486.841</b>
Gastos Operativos	235.157	228.148	235.351	243.923	251.690	260.058
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>42.262</b>	<b>191.353</b>	<b>213.168</b>	<b>234.672</b>	<b>231.238</b>	<b>226.784</b>
Gastos Financieros	7.941	4.720	1.196			
Impuesto a la Renta	7.158	52.257	59.352	65.708	64.747	63.499
<b>Utilidad Neta</b>	<b>27.163</b>	<b>134.376</b>	<b>152.620</b>	<b>168.964</b>	<b>166.491</b>	<b>163.284</b>
<b>Ebitda</b>	<b>44.406</b>	<b>193.497</b>	<b>215.311</b>	<b>236.827</b>	<b>233.426</b>	<b>228.972</b>
<b>Ebitda / Venta %</b>	<b>9%</b>	<b>27%</b>	<b>28%</b>	<b>29%</b>	<b>28%</b>	<b>27%</b>
<b>Utilidad Bruta/niño</b>	<b>198</b>	<b>207</b>	<b>211</b>	<b>215</b>	<b>216</b>	<b>218</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

### 5.1 Presupuesto de ingresos

Se considera el servicio de asesoría de tareas como única fuente de ingresos, el cual contempla tres modalidades en función de la frecuencia del servicio, según los resultados de la encuesta realizada a padres de familia. Los ingresos están definidos por dos variables:

- **Número de niños:** se iniciará la operación con sesenta niños preinscritos, el cual experimentará un crecimiento importante según el Plan de Ventas establecido, que está en función establecimiento de capacidades.
- **Precio de venta público (PVP):** se estableció que el precio que estarían dispuestos a pagar por este servicio por cinco días girará en torno a S/.550 mensuales (incluye el impuesto general a las ventas). Con este precio se establecieron los rangos para las otras dos alternativas de horarios a ofrecer.

Considerando los puntos mencionados anteriormente, los ingresos proyectados anuales en nuevos soles para un local crecen en 78% al sexto año respecto al primero. Para efectos del modelo no se incluye los ingresos por matrícula por considerarse marginales.

## 5.2 Presupuesto de costo de los productos vendidos

Comprende los recursos necesarios para brindar los servicios de un local:

- **Alquiler del local:** el acuerdo de alquiler de aulas se realiza con la cadena de colegios Pamer.
- **Personal docente:** se contará con una psicóloga, profesores, auxiliares y monitores. Cabe señalar que este gasto incluye la remuneración básica, los beneficios sociales y el incremento de recursos humanos.
- **Equipos:** se consideran aquellos que tienen costos unitarios menores como las tablets y la impresora. Su vida útil promedio es de un año.
- **Depreciación:** corresponde al deterioro del videoprojector.
- **Útiles y materiales:** cuentos, juegos, etc.

## 5.3 Margen bruto

El promedio anual está entre 57% y 59% para la operación de un local. A pesar de un incremento en el número de niños, se logra optimizar los recursos. Adicionalmente, la utilidad bruta por niño se eleva de S/. 198 por niño a S/.218 por niño.

## 5.4 Presupuesto de gastos de operaciones

Corresponde a los gastos administrativos y de ventas necesarias para dar soporte a un local:

- **Preoperativos:** incluyen los gastos iniciales como los gastos preoperativos de Marketing, la asesoría de los abogados, trámites y los primeros equipos considerados como gastos (vida útil menor de un año).
- **Personal:** considera la remuneración y los beneficios sociales del administrador y del gerente, así como también los gastos de capacitación, reclutamiento de personal docente y administrativo.
- **Varios:** en este rubro se incluyen los gastos de teléfono, seguros, servicio de subcontratación de contabilidad, tributos y planilla de trabajadores. Se considera como gasto, la comisión del 5% que se paga por el uso de tarjetas de crédito y débito como medios pagos. Adicionalmente, se considera un fondo para eventos diversos no previstos definido como 1% de la venta.

- **Marketing:** incluye el mantenimiento de la página web, volanteo, desayunos con personas de influencia como directores y profesores de colegios, inversión en prensa y medios digitales.

## 5.5 Gastos financieros

Cabe señalar que para efectos prácticos del modelo, solo existen intereses por deuda.

## 5.6 Ebitda<sup>29</sup>

El ebitda del primer local inicia en 9% y llega a 27%, el cual es un resultado bastante bueno que se explica por la estabilización de las ventas.

El negocio en total incluye la implementación de ocho locales a lo largo de cuatro años, el primer año, que sólo se cuenta con el primer local, el ebitda es de 9%, finalmente en el sexto año, al contar con cuatro locales en etapa madura, se logra un ebitda de 28% (ver Anexo 15).

## 6. Flujo de caja proyectado

### 6.1 Supuestos

- **Período de cobro y pago:** se considera que el 100% de los ingresos son cobrados por adelantado al inicio del mes, mientras que los gastos son desembolsados al final del mes. Así, no se presentan cuentas por cobrar ni cuentas por pagar.

### 6.2 Presupuesto de inversión

La inversión inicial para el primer local es de S/.164 mil y considera:

- **Capital de trabajo:** monto necesario para cubrir los primeros meses de operaciones, ya que los activos de corto plazo no alcanzan a cubrir los pasivos de corto plazo.
- **Gastos:** se consideran los servicios legales, los trámites iniciales y otros equipos cuya vida útil es menor a un año (equipo de música, impresora), la construcción de la página web y la ejecución de una campaña importante de marketing.
- **Equipos activables:** contemplan una laptop y un videoprojector.

---

<sup>29</sup> Ebitda por sus siglas en inglés (*Earnings before interests, taxes depreciation and amortization*).

### 6.3 Flujo de caja económico

El flujo de caja económico incluye el flujo operativo, que es el flujo de caja de ingresos neto de gastos operativos y preoperativos, sin considerar depreciación y mala deuda. El proyecto arroja un flujo de caja económico positivo a partir del sexto mes.

### 6.4 Flujo de caja financiero

La empresa tiene un desbalance entre los activos y pasivos de corto plazo durante los meses preoperativos y los primeros meses de la etapa de prueba (año 1). Esta desviación, que se refleja en la diferencia de flujos, ha sido cubierta por la deuda a largo plazo adquirida por la empresa en el año 0 (ver las Tablas 22 y 23). Se considera el ingreso de caja del préstamo, su amortización y el pago de los intereses, neto del escudo fiscal que este último genera.

Se presentarán excesos de caja con frecuencia. Estos se podrían colocar en depósitos bancarios a corto plazo en bancos locales; para efectos de la valorización del proyecto, el modelo no los contempla porque no son motivo de la evaluación del proyecto.

**Tabla 23. Flujo de caja económico y financiero proyectado**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Flujo de Inversión	-13.720				-7.040		
Flujo Operativo	-87.545	40.131	143.186	157.434	172.632	170.243	167.053
<b>FCE</b>	<b>-101.265</b>	<b>40.131</b>	<b>143.186</b>	<b>157.434</b>	<b>165.592</b>	<b>170.243</b>	<b>167.053</b>
Flujo Financiero	81.793	-32.558	-33.460	-25.752			
<b>FCF</b>	<b>-19.472</b>	<b>7.573</b>	<b>109.725</b>	<b>131.682</b>	<b>165.592</b>	<b>170.243</b>	<b>167.053</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## 7. Viabilidad financiera

### 7.1 Supuestos

#### 7.1.1 Tasa de descuento

Se empleó el costo de oportunidad del capital:

- **Costo de oportunidad del capital:**  $COK_{acc} = R_f + \beta \times (R_m - R_f)$ . Se ha tomado como tasa libre de riesgo el bono del gobierno americano, el retorno del mercado y un beta del sector<sup>30</sup> de 1,05.
- **Costo de oportunidad del capital Perú:**  $COK_{Perú} = (COK_{acc} + EMBI) \times \text{ratio de inflación}$ . Se tomó el COK definido en el punto anterior más el promedio 2016 del EMBI, que es la prima de riesgo país Perú, definida en 2,39%. El ratio de inflación está dado por la inflación de Perú sobre la inflación de EE. UU.<sup>31</sup>.

La tasa de descuento es de 19,75%. Las tasas de evaluación se basan en información anual, por lo que es necesario mensualizarlas para estimar el valor presente de los flujos mensuales.

#### 7.1.2 Valor de continuidad

Al ser una empresa en marcha, se podría basar en el flujo de caja del último periodo, ya que se asumiría que se llega al tope de la capacidad; sin embargo, este valor distorsiona considerablemente el VPN, por lo que el equipo ha decidido no considerarlo. El proyecto no considera valor residual.

## 7.2 Valor presente neto (VPN) económico y financiero

Se ha empleado el método de flujo de caja descontado, el cual implica traer a valor presente los flujos proyectados empleando una tasa que refleje el costo de oportunidad. Se empleó la fórmula del valor presente para cada mes y se sumaron los resultados para obtener el VPN económico, el cual dio como resultado S/.346 mil (ver la Tabla 24), mientras que el financiero

---

<sup>30</sup> Damodaran. Mercados emergentes del sector educación (2016).

<sup>31</sup> Boletín Mensual del Banco Central de Reserva (marzo del 2016).

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/junio/reporte-de-inflacion-junio-2016.pdf>

muestra S/. 359 mil. La proyección de la estructura modular total nos da un VPN económico de casi un millón de nuevos soles.

**Tabla 24. Valor presente neto económico para cada etapa**

<b>Periodos</b>	<b>Locales Nuevos</b>	<b>VPNE</b>
1	1	346,299
2	1	225,049
3	2	252,066
4	4	155,314
<b>Valorización</b>		<b>978,727</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

### **7.3 Período de recuero**

La inversión se recupera en el mes 20 considerando el valor presente de los flujos de caja financieros.

### **7.4 TIR**

Se ha calculado la tasa interna de retorno sobre flujos anualizados del primer módulo. En el caso del flujo económico, muestra un resultado de 94%.

## **8. Análisis de sensibilidad**

Para este análisis se ha determinado la variación del precio promedio ponderado anual unitario como variable crítica, ya que implicaría que no se leyó adecuadamente al mercado y, por lo tanto, se generaría un impacto al beneficio esperado (ver la Tabla 25). La comparación entre escenarios se realizó sobre la base de resultados acumulados.

### **8.1 Escenario optimista**

Se ha desarrollado sobre la base de que la aceptación de los clientes superó las expectativas, lo cual representa un incremento del 10% del precio de ventas. Cabe señalar que el comportamiento de las operaciones se mantiene en cada local, lo cual es la premisa del modelo.

## 8.2 Escenario esperado

Se basa en los fundamentos expuestos a lo largo del presente trabajo, que implica ventas nominales acumuladas por S/. 29 millones durante los seis años de análisis.

## 8.3 Escenario pesimista

Adicionalmente, se ha considerado un escenario que contemple que las expectativas solo alcanzaron el 90% del precio de venta previsto.

**Tabla 25. Comparativo de escenarios**

<b>Escenarios</b>	<b>Optimista</b>	<b>Esperado</b>	<b>Pesimista</b>
Precio sin IGV año 1	375	340	306
Ingresos acumulados	32.104.890	29.186.264	26.267.637
Utilidad Neta acumulada	7,016,606	4.852.791	2.688.977
Utilidad Neta %	22%	17%	10%
Ebitda acumulado	9.796.668	6.993.327	4.189.987
Ebitda %	31%	24%	16%
Inversión total (ocho locales)	1,308,680	1.308.680	1.308.680
VPN	1.738.017	978.727	219.437
TIR (flujos anuales)	133%	94%	56%

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## **Capítulo VIII. Responsabilidad social empresarial**

Dentro del aspecto de los valores de Kids Club Afterschool prima la atenuación del impacto de la actividad en el medio ambiente.

Dentro del espacio lúdico, se podrá enseñar a los alumnos actividades, como el reciclaje creativo (por ejemplo, darle utilidad a cierto tipo de desechos comunes en los hogares y cafeterías), el respeto mutuo, el civismo y la colaboración.

Por otro lado, el enfoque de poder mantener a los niños cerca a sus hogares gracias a la ubicación estratégica, permite reducir el transporte motorizado y el impacto en el tráfico vehicular y las emisiones de gases tóxicos.

El Plan de Comunicación está relacionado con el compromiso social, ya que los medios digitales de comunicación serán los que primen minimizando la huella de carbono a través del ahorro de papeles, tintas y otros químicos. A su vez, el sistema de distribución de estas comunicaciones es más amigable con el medio ambiente que los sistemas físicos que consumen recursos.

## Capítulo IX. Riesgos y planes de contingencia

Consideramos que nuestro proyecto está expuesto a los riesgos que se muestran en la Tabla 26:

**Tabla 26. Riesgos y planes de contingencia**

Tipo de riesgo	Descripción	Plan de contingencia
Legal	Problemas de licencias municipales.	Trabajar con socios estratégicos como los colegios Pamer. Las instituciones educativas ya cuentan con todos los requisitos exigibles para sus locales.
Operativo	No lograr un acuerdo con alguna cadena de colegios.  Que luego de un tiempo, al ver los resultados favorables, aumenten los costos o condiciones de alquiler.	Trabajar con colegios independientes privados de origen religioso porque, aunque no son cadena, pueden servir de referencia entre ellos.  Establecer un contrato de alquiler de al menos cinco años de vigencia, donde se establezca el precio inicial de alquiler y las posibles fuentes justificadas de variación en el valor inicial (inflación, un <i>spread</i> de tipo de cambio, etc.).
Ventas	No lograr los ingresos previstos.	Se evaluará la posibilidad de ajustar precios y realizar campañas que incentiven al consumidor.
Marketing	No lograr independizar nuestra marca de la del colegio. Esto puede causar problemas de imagen.	Se buscará incluir en el contrato de alquiler la posibilidad de colocar nuestro <i>banner</i> en la fachada del local y no usar publicidades conjuntas. No se mencionará en nuestra publicidad al colegio de manera directa, solo tangencialmente para dar referencia de la ubicación.
Recursos Humanos	No poder mantener o conseguir a los profesores requeridos en cada etapa según el desarrollo de la demanda.	Se ha considerado contratar primero a profesores titulados en la función de monitores para asegurar la formación del personal docente para los nuevos locales. Se asumiría un sobre costo aparente a manera de seguro.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## **Conclusiones y recomendaciones**

### **1. Conclusiones**

- Según los estudios realizados, se ha podido verificar que hay una necesidad latente actualmente en Lima, puesto que no existe una oferta concreta de un programa especialmente diseñado para que los chicos aprovechen el tiempo después de las clases escolares.
- El sondeo de mercado nos arroja resultados positivos sobre la aceptación del servicio y la capacidad de expansión en los distritos indicados.
- Las entrevistas con los especialistas concluyen que el diseño del programa se adapta a las necesidades de los usuarios.
- El modelo de negocio tendrá como estrategia central la diferenciación basada en dos elementos claves: asesoría en tareas y horario extendido.
- Se identificó que no existe competencia directa, pero sí hay servicios sustitutos.
- La alianza estratégica con Pamer es clave para el desarrollo y la expansión en los distritos potenciales.
- La selección del equipo profesional que impartirá el servicio será de alta importancia para garantizar la satisfacción de los clientes.
- El Plan Financiero nos arroja unos resultados prometedores, con una VPN para el primer local de S/. 345 mil y un ebitda del 9% sobre la operación inicial, llegando al 27% el año 6.

### **2. Recomendaciones**

- Se debe llevar a cabo un acuerdo de exclusividad con Pamer para los próximos tres años.
- El monitoreo de los KPI operativos debe realizarse semanalmente para garantizar la calidad de los servicios.
- Los procesos administrativos deben ejecutarse con la mayor simplicidad posible, con la finalidad de mantener una estructura de costos económica.
- A los tres años, se evaluará adquirir activos de mayor importancia para evidenciar mayor respaldo en las operaciones.

## Bibliografía

- Abell, D. F. y Hammond, J. S. (1990) *Planeación estratégica de mercado: problemas y enfoques analíticos*. México D. F.: Compañía Editorial Continental.
- Osterwalder, A. y Py Gneur, Y. (2011) *Generación de Modelos de Negocio*. Deusto S.A. Ediciones.
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (2014). *Informe Encuesta Nacional de Hogares 2014*.
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (2014). *Informe de Niveles Socioeconómicos 2014*.
- Banco Central de Reserva del Perú (2016). *Boletín Mensual*. Marzo del 2016.
- Chan Kim, W. y Mauborgne, R. (2014). *La Estrategia del Océano Azul*. Editorial Norma.
- Damodaran (2016). *Sector Educación. Mercados emergentes*.
- Diario El Comercio (2016). PPK: "En mi gobierno la educación será de primer nivel" En: Diario El Comercio. 8 de febrero de 2016. Fecha de consulta 25/08/2016.  
<<http://elcomercio.pe/politica/elecciones/ppk-mi-gobierno-educacion-primer-nivel-noticia-1877151>>
- Diario Gestión (2015) "MEF: Gobierno está enfocado en invertir en educación y promover innovación" En: Diario Gestión. 6 de junio de 2015. Fecha de consulta 25/08/2016  
<<http://gestion.pe/politica/mef-gobierno-esta-enfocado-invertir-educacion-y-promover-innovacion-2134022>>
- Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia. Fecha de consulta: 10/4/2016.  
<[http://www.unicef.org/argentina/spanish/PROPUESTA\\_web.pdf](http://www.unicef.org/argentina/spanish/PROPUESTA_web.pdf)>.
- Google Maps. Mapas de localización de distritos en Lima. Fecha de consulta: 22/04/2016.  
<<https://www.google.com.pe/maps/@-12.1138988,-77.0391641,15z>>

- Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual. *Ley de Protección al Consumidor en los Servicios Educativos*.
- Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (2010). *Código de Protección y Defensa del Consumidor (Ley N° 29571)*.  
Fecha de consulta: 10/3/2016.  
<<https://www.indecopi.gob.pe/documents/20195/177451/CodigoDProteccionyDefensaDelConsumidor%5B1%5D.pdf/934ea9ef-fcc9-48b8-9679-3e8e2493354e>>.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2014). *Encuesta Nacional de Hogares sobre las Condiciones de Vida y Pobreza 2009-2014*.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015). *Estimaciones y Proyecciones de Población Departamental 1995 -2025*.
- Ipsos Perú (2014). *Informe de Niveles Socioeconómicos 2014 en Lima*.
- Ipsos Perú (2012). *Informe de Niveles Socioeconómicos 2013-2012 en Lima*.
- WEF 2016 Global Competitiveness report 2015-2016 (2016). Fecha de consulta: Marzo de 2016. Disponible en <<http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/economies/#indexId=GCI&economy=PER>>

## **Anexos**

## **Anexo 1. Formato de entrevistas en profundidad a expertos en educación primaria**

### **Acerca del proyecto**

Estamos llevando a cabo un trabajo de investigación sobre las actividades que realizan los niños de primaria después del colegio. Sabemos que usted se ha dedicado mucho tiempo a la educación por eso su información nos es muy relevante.

### **Información general**

¿Hace cuánto tiempo se dedica a la educación de niños? Hable de su experiencia.

### **Después del colegio...**

¿Sabe qué hacen sus alumnos después del colegio? ¿Van a sus casas, hacen talleres, deportes, etc.?

Sobre las actividades que realizan después del colegio indagar sobre los aspectos positivos y aspectos negativos que consideren de cada una de ellas.

¿Qué tan relevante es el tiempo y las actividades que realizan después de clases y por qué?

### **Rutinas ideales después del colegio**

Como educadores cuál sería la rutina ideal para los niños después del colegio. Indagar por todas las opciones que se le vengan a la mente luego priorizar.

### **Indagación sobre nuestro servicio**

Descripción del servicio. ¿Qué le parece? ¿Cómo se lo imagina? ¿Qué características tendría?

### **Sobre las actividades**

¿Qué actividades deberían realizar los niños en este lugar?

De una investigación previa obtuvimos que a los padres les interesa que los niños hagan sus tareas con una persona capacitada para que los puedan guiar y luego puedan jugar.

¿Cree que todos los padres estarían dispuestos a tomar este servicio? ¿Algún tipo de familia en especial?

¿Qué le parece la idea de que los niños sigan compartiendo con otros niños después del colegio?

Tratar de encontrar la valoración de este aspecto de manera espontánea.

### **Pago**

¿Conoce algún servicio con estas características? ¿Cuál? ¿Dónde está? ¿Sabe cuánto cuesta?

### **Utilización de instalaciones**

¿Alguna vez ha pensado en usar las instalaciones del colegio para actividades posclases?

¿Encuentra alguna limitante al respecto?

## Anexo 2. Hallazgos de entrevistas a expertos

Se entrevistó a la Sra. Úrsula Toro-Lira, directora del Colegio Carmelitas y promotora de varios proyectos de educación como la cadena de colegios Trilce en el Perú<sup>32</sup>.

**«Sí contemplaría tener en mi colegio un servicio como el que mencionan. Existe una oportunidad en los niños pequeños. La mayoría de ofertas en el mercado están enfocadas a los alumnos más grandes que están cerca a entrar a la universidad»**

**Sra. Úrsula Toro-Lira**

- Directora del Colegio Carmelitas
- Promotora de la cadena de Colegios Trilce
- Doctora en Educación (Univ. Femenina del Sagrado Corazón)



Entrevista realizada en Lima el 4 de marzo de 2016.

Se entrevistó al Sr. Jorge Paz, gerente general de la cadena de colegios e institutos Pamer<sup>33</sup> para obtener una retroalimentación sobre el modelo de negocio y la disposición de realizar una alianza con la cadena de colegios que maneja. De ella se obtuvo la viabilidad de utilizar sus locales a través de un costo alquiler que incluya los espacios que se necesitan para la operación, así como otros costos operativos. Con esta información se proyectó el modelo de negocio.

**«A mí sí me parece una oportunidad de negocio interesante».**

**Sr. Jorge Paz**

- Propietario de la Corporación de Colegios e Institutos PAMER
- Licenciado en Administración de Empresas (Pontificia Univ. Católica del Perú)



Entrevista realizada en Lima el 7 de abril de 2016.

**«Prefiero la opción de cobrar un alquiler fijo a la de participar con un porcentaje de las ventas...». “El valor de alquiler mensual sería de unos S/. 3.000 mensuales».**

Se entrevistó a la Srta. Valeria Cárdenas, especialista en la práctica psicomotriz Aucouturier, Escuela Internacional de Aucouturier. Con ella se consultó la estructura propuesta de horarios así como actividades para reforzar habilidades sociales, con actividades lúdicas.

**«Las actividades lúdicas se puede entender desde dos miradas: en la primera estarían las**

**Srta. Valeria Cárdenas**

- Especialista en la práctica psicomotriz Aucouturier, con reconocimiento de la EIA.
- Docente en Univ Peruana Cayetano Heredia
- Terapeuta en PPA en Espacio Asir



Entrevista realizada en Lima el 31 de marzo de 2016.

**actividades lúdicas dirigidas, las cuales están orientadas a la ejecución específica de algo, tal como podrían ser juegos de mesa, armado de algún rompecabezas. La segunda mirada, serían las actividades lúdicas espontáneas, que**

<sup>32</sup> Entrevista realizada en la ciudad de Lima el día viernes 4 de marzo de 2016.

<sup>33</sup> Entrevista realizada en la ciudad de Lima el día jueves 7 de abril de 2016.

**serían las actividades donde se dejan materiales en la sala donde van a estar los niños para que jueguen con el material con sus propios recursos, supervisados, pero no guiados».**

Entrevista a la Sra. Lily Funegra, psicóloga de primaria del Colegio Newton. Se validó el diseño del servicio: ratio de profesor/alumno, rato para los niños de diferentes edades, diseño del programa y actividades, tiempos, consideraciones de ambiente y materiales a utilizar.

**«Deben considerar que cada niño viene con una tarea distinta. Debe haber una atención de cinco niños máximo por profesor. Asimismo, deben contar con auxiliares. Consideren tener computadoras o tablets, ahora a los niños se les incentiva la exploración, además hay varios programas didácticos virtuales donde los niños se divierten y aprenden mucho».**

**Sra. Lily Funegra**

- Psicóloga Lower School Newton College
- Especialista en Dificultades de Aprendizaje.
- Diplomada en Autismo y Síndrome de Asperger
- Magister en Psicología (Uni. Ricardo Palma)



Entrevista realizada en Lima el 5 de mayo de 2016.

Entrevista a la Sra. Carol Garibay, directora de la sede del Colegio Pamer de Jesús María. Se validó los valores de mercado laboral (costo de profesores, psicólogo, etc.), también la posibilidad del horario extendido al igual que la factibilidad legal de operar en su local. Otro aspecto es que se recogió su opinión respecto al proyecto, la cual fue favorable.

**«Esta propuesta es una opción mejor que dejar a los niños con los abuelos o las niñeras».**

Entrevista a **Erika Dunkelberg**, directora ejecutiva de EDU-K Perú, realizada el 5 de mayo del 2016. Se validaron los siguientes elementos del MdN:

**«Una hora de tareas está OK. Podrían dividirlos en dos grupos (de seis a ocho y de nueve a once). Tendrían que contratar a un psicólogo porque pueden surgir problemas en la interacción con los niños».**

Y recogimos las siguientes sugerencias:

**«Podrían realizar *mentoring* de los niños grandes a los chicos. Podrían establecer un sistema que permita a los chicos seleccionar actividades dirigidas por semana garantizando que hay rotación. Quizás deberían tener algún servicio de alimentación para los niños en una especie de cafetería o inclusive brindar servicio de cena a las 7 p. m. que es cuando los niños comen».**

**Sra. Erika Dunkelberg**

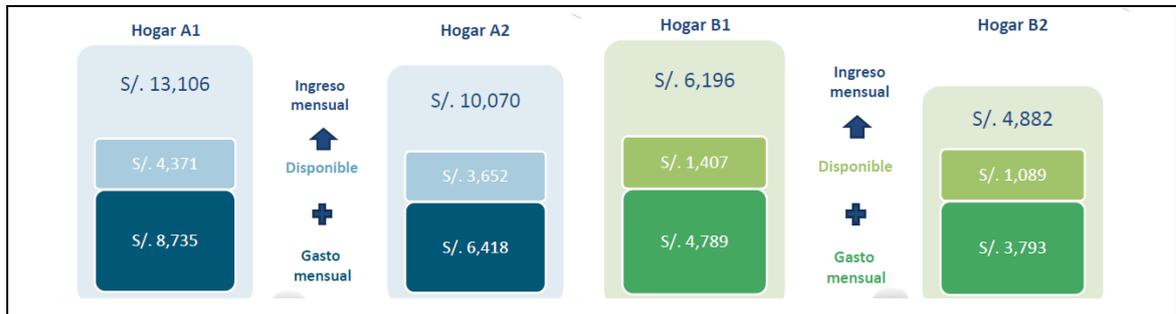
- Master of Education (Harvard University)
- Psicóloga (Pontificia Universidad Católica)
- Directora Ejecutiva en Edu-K



Entrevista realizada en Lima el 5 de mayo de 2016.

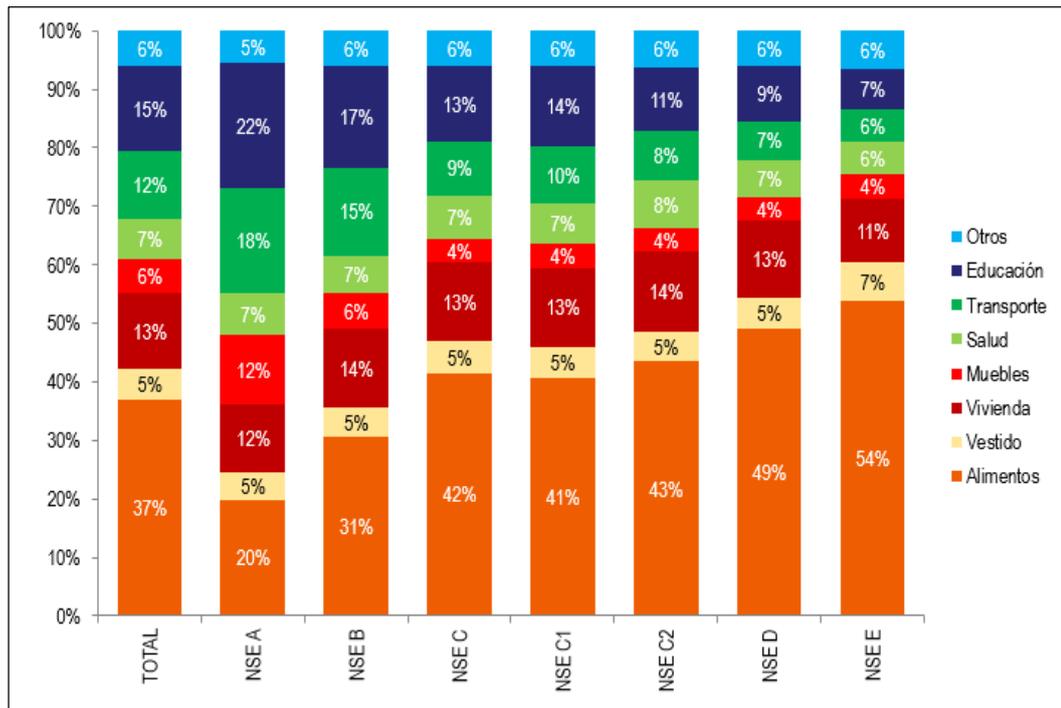
Fuente: Elaboración propia, 2016.

### Anexo 3. Ingresos, gastos y saldos disponible en hogares de NSE A y B (en nuevos soles)



Fuente: Ipsos Perú, 2014.

#### Anexo 4. Distribución del gasto según NSE en Lima Metropolitana



Fuente: Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados, 2015.



### Evaluación del servicio

Hoy en día, a todos los padres nos interesa darles la mejor formación a nuestros hijos y estimularlos adecuadamente. Es por ello que estamos creando un servicio especial de cuidado de niños luego de las clases escolares. Será un espacio donde garantizaremos un ambiente seguro, cordial y lúdico para que los niños realicen sus tareas con una guía adecuada, desarrollen habilidades de socialización a través de juegos interactivos y se relajen en espacios de descanso. De esta manera, a la vez que los cuidamos, soportamos una formación integral de los niños.

#### 18. ¿Qué le parece este servicio?

- a. Me gusta mucho
- b. Me gusta
- c. Ni me gusta ni me disgusta
- d. No me gusta
- e. No me gusta para nada

#### 19. ¿Tomaría el servicio para sus hijos?

- a. Definitivamente lo usaría
- b. Probablemente lo usaría
- c. Probablemente no lo usaría
- d. Definitivamente no lo usaría

#### 20. ¿Por qué?

Mencione \_\_\_\_\_

#### 21. ¿Quién tomaría la decisión de tomar el servicio?

- a. Padre

- b. Madre
- c. Ambos padres
- d. Otro. Mencionar

#### 22. ¿Con qué frecuencia utilizaría este servicio para su(s) hijo(s)?

Considerar disponibilidad de Lunes a Viernes

- a. Todos los días
- b. 4 veces por semana
- c. 3 veces por semana
- d. 2 veces por semana
- e. 1 vez por semana
- f. Nunca. (Fin de la encuesta)

#### 23. Considerando que su(s) hijo(s) podría(n) quedarse de 3pm a 8pm ¿cuántas horas por día se quedarían?

- a. 2 horas
- b. 3 horas
- c. 4 horas
- d. 5 horas

24. En función a las características mencionadas en las dos preguntas anteriores: ¿cuánto estaría dispuesto a pagar por el servicio: \_\_\_\_\_ Por favor, indicar si es por hora, día o mes.

#### 25. ¿Conoce algún servicio con estas características?

- a. Sí
- b. No

#### 26. ¿Podría indicar el nombre del servicio?

\_\_\_\_\_

#### 27. Si tuviera las siguientes opciones disponibles para el servicio cuál elegiría:

- a. Todos los días S/.590 al mes
- b. Tres veces por semana S/.390 al mes
- c. Dos veces por semana S/.280 al mes
- d. Una vez por semana S/.150 al mes
- e. Otra. Mencionar. \_\_\_\_\_ -
- f. Ninguna.

#### 28. ¿Podría indicar en qué distrito vive?

\_\_\_\_\_

#### 29. En su hogar:

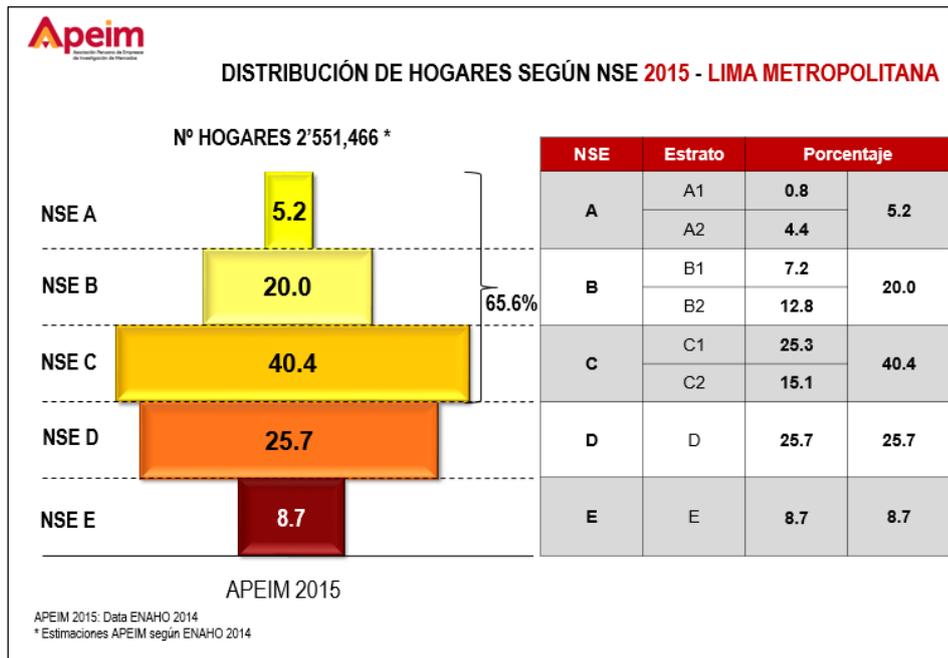
- a. Solo uno de los padres trabaja
- b. Ambos padres trabajan

Muchas gracias por su tiempo. Sus respuestas son muy valiosas para nuestra investigación.

<http://goo.gl/forms/pymwpVdBBM>

Fuente: Elaboración propia, 2016

## Anexo 6. Distribución de hogares según NSE en Lima Metropolitana



Fuente: Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados, 2015.

## Anexo 7. Distribución de NSE por zona de Lima Metropolitana

(% ) HORIZONTALES						
Zona	Niveles Socioeconómicos					
	TOTAL	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Total	100	5.2	20.0	40.4	25.7	8.7
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabaylo)	100	0.9	12.3	45.4	26.5	14.8
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	100	2.1	20.5	50.7	21.7	5.0
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	100	1.9	10.3	41.2	36.6	9.9
Zona 4 (Cercado, Rímac, Breña, La Victoria)	100	1.8	21.6	45.0	25.5	6.1
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	100	1.9	11.9	40.2	36.0	10.0
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	100	19.9	48.8	22.7	6.5	2.1
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	100	29.0	44.9	18.8	5.0	2.3
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	100	4.8	22.1	40.1	24.6	8.5
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac)	100	0.0	10.0	42.2	36.9	11.0
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla)	100	1.5	17.2	42.2	25.2	13.9
Otros	100	0.0	8.5	48.9	27.7	14.9

APEIM 2015: Data ENAHO 2014

Nota: las zonas 6 y 7 tienen una presencia importante de NSE A y B

Fuente: Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados, 2015.

## Anexo 8. Población de Lima Metropolitana y números de hogares por distritos

Código postal	Distritos	Población estimada 2013 <sup>1/</sup>	% respecto a Lima	Superficie (Km <sup>2</sup> )	Densidad (Hab/Km <sup>2</sup> )	Hogares estimados 2013 <sup>2/</sup>	% de hogares respecto a Lima
<b>TOTAL LIMA CENTRO</b>		<b>766,181</b>	<b>8.0</b>	<b>49.3</b>	<b>15,541.2</b>	<b>236,479</b>	<b>10.1</b>
5	Breña	78,291	0.8	3.2	24,465.9	25,140	1.1
13	La Victoria	178,958	1.9	8.7	20,569.9	57,360	2.4
1	Lima	281,861	2.9	22	12,811.9	88,428	3.8
25	Rímac	169,617	1.8	11.9	14,253.5	49,696	2.1
30	San Luis	57,454	0.6	3.5	16,415.4	15,854	0.7
<b>TOTAL LIMA MODERNA</b>		<b>1,259,339</b>	<b>13.1</b>	<b>164.4</b>	<b>7,660.2</b>	<b>366,375</b>	<b>15.6</b>
4	Barranco	31,298	0.3	3.3	9,484.2	10,944	0.5
11	Jesús María	71,439	0.7	4.6	15,530.2	20,915	0.9
12	La Molina	162,237	1.7	65.8	2,465.6	38,505	1.6
14	Lince	52,054	0.5	3	17,351.3	18,027	0.8
17	Magdalena del Mar	54,476	0.6	3.6	15,132.2	15,964	0.7
21	Miraflores	83,649	0.9	9.6	8,713.4	31,855	1.4
18	Pueblo Libre	76,743	0.8	4.4	17,441.6	22,912	1.0
41	San Borja	111,688	1.2	10	11,168.8	32,643	1.4
27	San Isidro	55,792	0.6	11.1	5,026.3	20,397	0.9
32	San Miguel	135,226	1.4	10.7	12,637.9	38,684	1.6
33	Santiago de Surco	332,725	3.5	34.8	9,561.1	87,878	3.7
34	Surquillo	92,012	1.0	3.5	26,289.1	27,651	1.2

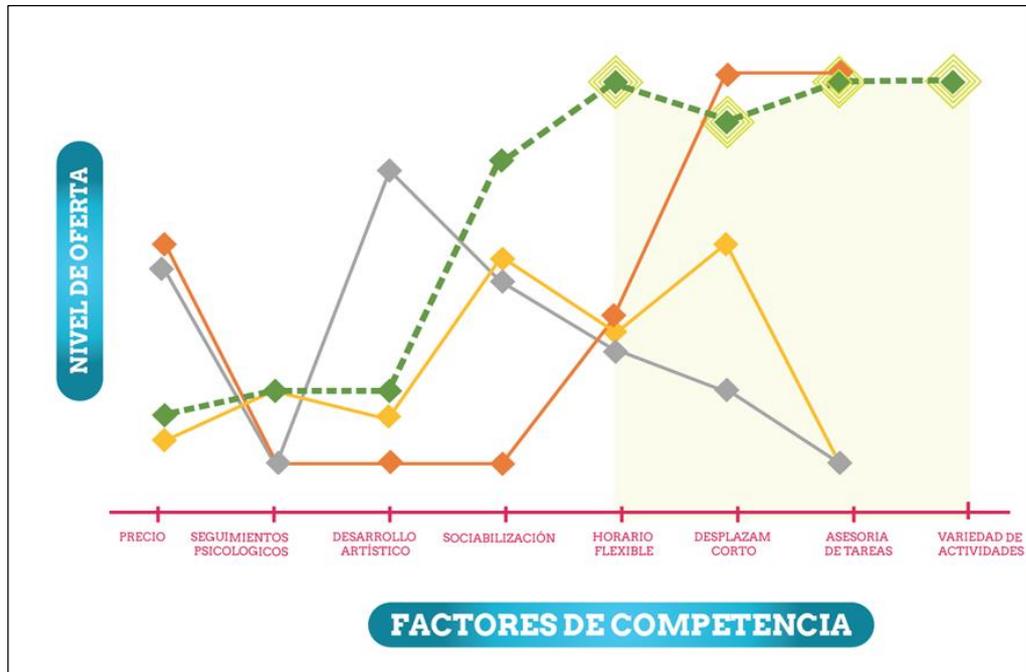
Fuente: Estimaciones y proyecciones de la población al 30 de Junio del 2013 - INEI. Población total ajustada Censo 2007. Elaboración: Ipsos APOYO

1/ No incluye la población rural, según definición INEI 2007

2/ No incluye los hogares rurales, según definición INEI 2007

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2013.

## Anexo 9. Curva de valor del sector extracurriculares



Fuente: Elaboración propia, 2016<sup>34</sup>

<sup>34</sup> Basado en el libro de W. Chan Kim y Renee Mauborgne (2005). *La Estrategia del Océano Azul*. Editorial Norma.

**Anexo 10. Fichas de descripción de puestos de trabajo**

GERENTE		PSICÓLOGO	PROFESOR
Jefe directo	Presidente de directorio.	Gerente	Psicólogo/Pedagogo
Supervisa a	Toda la operación en coordinación directa en la parte operativa con los pedagogos y psicólogos. También en los procesos de apoyo como contabilidad, administración, etc.	Tutores, Monitores y Auxiliares	Auxiliar
Formación	Licenciatura en administración o educación y/o haber cursado un MBA	Licenciatura en Psicología Clínica	Licenciatura en Educación
Experiencia	7-10 años	2-4 años	5-7 años de experiencia en dictado de clase de primaria
Idiomas:	Inglés, Español	Inglés: Avanzado	Inglés: Avanzado
Objetivos del puesto	Responsable por la dirección y representación legal, judicial y extrajudicial, estableciendo las políticas generales que regirán a la empresa. Desarrolla y define los objetivos organizacionales. Planifica el crecimiento de la empresa a corto y a largo plazo. Además, presenta al Directorio los estados financieros, el presupuesto, programas de trabajo y demás obligaciones que requiera.	Identificar, valorar y proponer alternativas de prevención y solución a las diversas situaciones de interacción social que se generan entre individuos y grupos para generar el clima adecuado para el desarrollo integral del niño en el ámbito educativo.	Asesorar a los estudiantes en la realización de sus tareas y seguimiento del aprendizaje, de acuerdo a las necesidades y habilidades de cada estudiante, empleando técnicas y estrategias atractivas para los alumnos.
Conocimientos o competencias obligatorias:	Planeación, Dirección, Supervisión y Control en el área administrativa y de operación. Manejo de Equipo de Cómputo y software administrativo.	Debe de contar con conocimiento en paquetes de Office así como también dominio de búsquedas de Internet. Debe ser una persona que esté en constante actualización y ser especialista en investigación.	Excelentes habilidades interpersonales y de comunicación con niños, buen manejo de grupo, liderazgo y paciencia. Capacidad de organización y de manejo de tiempo. Ser una persona creativa y dinámica. Experiencia en distintos niveles académicos y diferentes materias.
Habilidades deseables:	Visión de Negocios · Orientación a Resultados · Planificación estratégica · Liderazgo · Negociación · Comunicación efectiva a todo nivel	Debe de ser una persona empática, con buena comunicación asertiva, que tenga actitud de servicio, que sepa trabajar en equipo, innovadora, con facultades para el liderazgo. Debe de ser una persona proactiva y que sepa reconocer las prioridades.	Conocimiento de Microsoft Office, de herramientas tecnológicas para la búsqueda de información. Conocimiento de arte y música.
Funciones principales del puesto (responsabilidad es primordiales del puesto):	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Cumplir y hacer cumplir el reglamento interno de trabajo.</li> <li>2) Supervisar el inicio diario de operaciones y generar los reportes necesarios.</li> <li>3) Supervisar la operación en las áreas funcionales.</li> <li>4) Proveer al personal y áreas de lo necesario para desarrollar sus funciones.</li> <li>5) Garantizar que el personal mantenga la excelencia en la atención al cliente.</li> <li>6) Controlar y supervisar cotizaciones, compras y pago a proveedores.</li> <li>7) Supervisar el buen estado de las instalaciones y mobiliario existente.</li> <li>8) Supervisar el cierre diario de operaciones y generar los reportes necesarios.</li> <li>9) Asignar permisos y descansos, de acuerdo a operación y lineamientos establecidos.</li> <li>10) Dirigir las juntas de personal.</li> <li>11) Efectuar las acciones necesarias para corregir las desviaciones que se presenten.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Realizar entrevistas de introducción.</li> <li>2) Identificar y atenuar situaciones generadoras de conflictos</li> <li>3) Hacer investigaciones de los casos presentados.</li> <li>4) Ejecutar e interpretar pruebas diagnósticos psicológicos.</li> <li>5) Confeccionar diagnósticos de los pacientes.</li> <li>6) Orientar.</li> <li>7) Realizar expedientes de cada uno de los pacientes.</li> <li>8) Mantener actualizados los expedientes.</li> <li>9) Elaborar reportes cada vez que considere necesario del estado del paciente.</li> <li>10) Brindar terapias y posibles tratamientos según lo diagnosticado</li> <li>11) Asistir a diferentes capacitaciones tanto de actualización como de temas relacionados con su especialidad.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Dar asesoría a los estudiantes, así como resolver las dudas y preguntas.</li> <li>2) Realizar seguimiento a las tareas de colegio de los estudiantes.</li> <li>3) Motivar a los estudiantes con entusiasmo.</li> <li>4) Coordinar con el auxiliar los materiales de los estudiantes diaria y semanalmente.</li> <li>5) Emitir informes mensuales del avance de los alumnos para la dirección académica o los padres.</li> <li>6) Coordinar y cooperar con otros miembros del centro, asistir a capacitaciones, participar en reuniones con el personal y los padres de ser el caso, fomentar el orden, la seguridad y el aseo del aula y la institución.</li> </ol>
Salario	S/.3000 Neto mensual por media jornada	S/. 1000 Neto mensual por media jornada	S/. 900 Neto mensual por media jornada

	MONITOR	AUXILIAR	ADMINISTRADOR
Jefe directo	Pedagogo/Psicólogo	Monitor/Profesor	Gerente
Supervisa a	Auxiliar		No cuenta con personal a su cargo
Formación	Licenciatura en Educación	Licenciatura en Educación	Técnico en administración
Experiencia	5-7 años de experiencia en dictado de clase de primaria	0-5 años desde su egreso	2-3 años
Idiomas:	Inglés: Avanzado	Inglés, español	No aplica
Objetivos del puesto	Asesorar a los estudiantes en la realización de sus tareas y seguimiento del aprendizaje, de acuerdo a las necesidades y habilidades de cada estudiante, empleando técnicas y estrategias atractivas para los alumnos. Preparación y seguimiento con los alumnos de actividades lúdicas y sociales.	Asesorar a los estudiantes en la realización de sus tareas y seguimiento del aprendizaje, de acuerdo a las necesidades y habilidades de cada estudiante, empleando técnicas y estrategias atractivas para los alumnos. Preparación y seguimiento con los alumnos de actividades lúdicas y sociales.	Tramitar altas, renovaciones y bajas. Realizar el cobro de recibos a los clientes que opten por hacerlos en el establecimiento. Manejar la central telefónica de la empresa. Dar el recibimiento de las visitas de clientes y proveedores. Recolectar el correo y documentos que se reciben diariamente.
Competencias obligatorias:	Excelentes habilidades interpersonales y de comunicación con niños, buen manejo de grupo, liderazgo y paciencia. Capacidad de organización y de manejo de tiempo. Ser una persona creativa y dinámica. Contar con experiencia en distintos niveles académicos y diferentes materias.	Excelentes habilidades interpersonales y de comunicación con niños, buen manejo de grupo, liderazgo y paciencia. Capacidad de organización y de manejo de tiempo. Ser una persona creativa y dinámica. Contar con experiencia en distintos niveles académicos y diferentes materias.	Indispensable saber manejar una central telefónica. Alto grado de concentración a corto y largo plazo con las características de una persona ordenada y organizada.
Habilidades deseables:	Conocimiento de Microsoft Office, de herramientas tecnológicas para la búsqueda de información. Conocimiento de arte y música.	Conocimiento de Microsoft Office, de herramientas tecnológicas para la búsqueda de información. Conocimiento de arte y música.	Deseable conocimientos de secretariado y de archivo. Buena presencia y buen trato cara al público
Funciones principales del puesto (responsabilidad es primordiales del puesto):	1) Dar asesoría a los estudiantes, así como resolver las dudas y preguntas. 2) Realizar seguimiento a las tareas de colegio de los estudiantes. 3) Motivar a los estudiantes con entusiasmo. 4) Coordinar con el auxiliar los materiales de los estudiantes diaria y semanalmente. 5) Emitir informes mensuales del avance de los alumnos para la dirección académica o los padres. 6) Coordinar las actividades lúdicas y sociales con los asistentes y alumnos.	1) Dar asesoría a los estudiantes, así como resolver las dudas y preguntas. 2) Realizar seguimiento a las tareas de colegio de los estudiantes. 3) Motivar a los estudiantes con entusiasmo. 4) Registrar diariamente la asistencia de los alumnos. 5) Coordinar diaria y semanalmente el material de trabajo de los estudiantes. 6) Preparar diariamente el material de estudio de los estudiantes antes de la clase con el tutor.	1) Atender la central telefónica en todo momento. 2) Dirigir las llamadas entrantes a las respectivas personas. 3) Tomar los mensajes de las personas que no se encuentran disponibles y encargarse que la persona reciba el mensaje. 4) Recibir las visitas de clientes y/o proveedores y dirigirlos a quien corresponda. 5) Recibir y despachar la correspondencia externa de la compañía. 7) Elaborar el control de pagos emitidos y facturas recibidas durante el día. 8) Coordinar la agenda de las Salas de Juntas y de Sesiones. 9) Realizar las labores de archivo y creación de expedientes de proveedores o de correspondencia.
Funciones adicionales del puesto	Coordinar y cooperar con otros miembros del centro, asistir a capacitaciones, participar en reuniones con el personal y los padres de ser el caso, fomentar el orden, la seguridad y el aseo del aula y la institución.	Coordinar y cooperar con otros miembros del centro, asistir a capacitaciones, participar en reuniones con el personal, fomentar el orden, la seguridad y el aseo del aula y la institución.	Participar en reuniones informativas o capacitaciones de la empresa cuando se le requiera. Coordinar compras de necesidades para las reuniones.
Salario	S/. 700 Neto mensual por media jornada	S/. 700 Neto mensual por media jornada	S/.1.500 Neto mensual

Fuente: Elaboración propia, 2016.

**Anexo 11. Tablas financieras. Inversión inicial**

<b>Concepto</b>	<b>Local año 1</b>	<b>Local año 2</b>	<b>Local año 3</b>	<b>Local año 4</b>
Digital	23.000	-	-	-
Prensa	3.000	-	-	-
Marketing Directo	15.000	-	-	-
Laptop	1.715	1.760	1.760	1.760
Proyector video	1.715	1.760	1.760	1.760
Lector huella-reloj	3.430	3.520	3.520	3.520
Abogados y trámites	10.290	10.560	10.560	10.560
Tablets	6.860	7.040	7.040	7.040
Equipo Audio	343	352	352	352
Impresora multifuncional	686	704	704	704
Minibiblioteca	1.715	1.760	1.760	1.760
Juegos mesa	2.573	2.640	2.640	2.640
Instrumentos musicales	2.058	2.112	2.112	2.112
Otros	1.201	1.232	1.232	1.232
<b>Total en S/.</b>	<b>73.585</b>	<b>33.440</b>	<b>33.440</b>	<b>33.440</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

**Anexo 12. Tablas financieras. Presupuesto de ingresos**

<b>Locales nuevos</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>
<b>Total ingreso mensual</b>	<b>477.178</b>	<b>711.346</b>	<b>763.025</b>	<b>814.598</b>	<b>830.890</b>	<b>847.507</b>

**Número de niños por modalidad**

<b>Frecuencia</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>
Dos veces por semana	56	81	85	89	89	89
Tres veces por semana	41	59	62	65	65	65
Cinco veces por semana	20	29	30	32	32	32
<b>Total</b>	<b>117</b>	<b>169</b>	<b>177</b>	<b>186</b>	<b>186</b>	<b>186</b>

**Tarifa por modalidad**

<b>Frecuencia</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>
Dos veces por semana	288	297	303	309	315	321
Tres veces por semana	352	362	369	377	384	392
Cinco veces por semana	466	480	490	499	509	520
<b>Ingreso unitario promedio</b>	<b>340</b>	<b>351</b>	<b>358</b>	<b>365</b>	<b>372</b>	<b>380</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

**Anexo 13. Tablas financieras. Remuneraciones promedio mensuales e incrementos anuales**

<b>Tipo de trabajador</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>
Psicóloga	1.000	1.050	1.134	1.247	1.372	1.509
Pedagogo	1.000	1.050	1.134	1.247	1.372	1.509
Profesor	900	945	992	1.042	1.094	1.149
Auxiliar	700	735	772	810	851	893
Monitor	700	735	772	810	851	893
Administrador	1.500	1.575	1.654	1.736	1.823	1.914
Gerente (coordinador)	3.000	3.150	3.402	3.742	4.116	4.528

<b>Incremento %</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>
Psicóloga	0%	5%	8%	10%	10%	10%
Pedagogo	0%	5%	8%	10%	10%	10%
Profesor	0%	5%	5%	5%	5%	5%
Auxiliar	0%	5%	5%	5%	5%	5%
Monitor	0%	5%	5%	5%	5%	5%
Administrador	0%	5%	5%	5%	5%	5%
Gerente (coordinador)	0%	5%	8%	10%	10%	10%

Fuente: Elaboración propia, 2016.

**Anexo 14. Tablas financieras. Presupuesto de costo de venta**

<b>Concepto</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>
Personal	118.980	166.947	183.551	201.797	213.722	226.426
Alquiler	77.864	107.342	113.400	116.640	116.640	116.640
Útiles y materiales	1.201	7.744	7.744	7.744	7.744	7.744
Equipos	-	8.096	8.096	8.096	8.096	8.096
Depreciación y amortización	1.715	1.715	1.715	1.726	1.760	1.760
<b>Total</b>	<b>199.759</b>	<b>291.845</b>	<b>314.506</b>	<b>336.003</b>	<b>347.962</b>	<b>360.666</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

**Anexo 15. Tablas financieras. Ebitda proyectado****Ingresos anuales**

<b>Locales</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>
1	477.178	711.346	763.025	814.598	830.890	847.507
2		477.178	711.346	763.025	814.598	830.890
4			954.356	1.422.692	1.526.050	1.629.195
8				3.817.424	5.690.767	6.104.200
<b>Total</b>	<b>477.178</b>	<b>1.188.524</b>	<b>2.428.727</b>	<b>6.817.738</b>	<b>8.862.305</b>	<b>9.411.792</b>

**Ebitda  
anual**

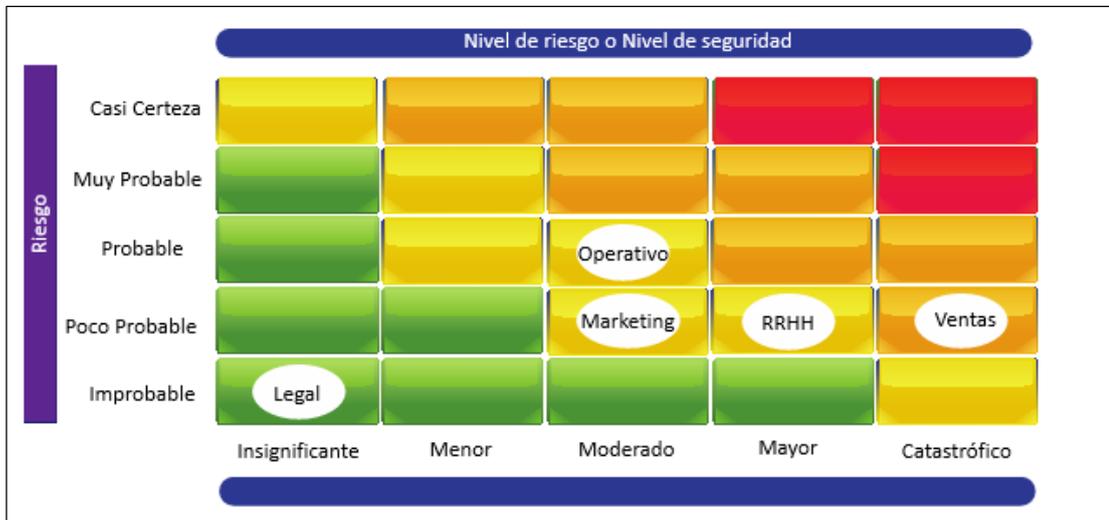
<b>Locales</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>
1	44.406	193.497	215.311	236.827	233.426	228.972
2		44.406	193.497	215.311	236.827	233.426
4			88.812	386.994	430.623	473.653
8				355.246	1.547.975	1.722.491
<b>Total</b>	<b>44.406</b>	<b>237.903</b>	<b>497.620</b>	<b>1.194.378</b>	<b>2.448.851</b>	<b>2.658.542</b>

**Ebitda %**

<b>Locales</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>
1	9%	27%	28%	29%	28%	27%
2		9%	27%	28%	29%	28%
4			9%	27%	28%	29%
8				9%	27%	28%
<b>Total</b>	<b>9%</b>	<b>20%</b>	<b>20%</b>	<b>18%</b>	<b>28%</b>	<b>28%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## Anexo 16. Matriz de riesgos



Fuente: Elaboración propia, 2016.

## **Nota biográfica**

### **Santiago Miguel Fumagalli Pastori**

Ingeniero agrónomo egresado de la Universidad Nacional Agraria La Molina. Ha cursado varios programas para ejecutivos en ESAN.

Tiene catorce años de experiencia en el sector agrícola. Se ha desempeñado laboralmente como gerente de Producción, gerente comercial y asesor técnico de un grupo económico de origen familiar conformado por cuatro empresas dedicadas a la producción y comercialización de plantas, frutos e insumos agrícolas. Actualmente es gerente general de dos de las empresas.

### **Luis Francisco García Asegurado**

Máster en Ingeniería de Caminos, Canales y Puertos egresado de la Universidad Politécnica de Madrid.

Cuenta con veinte años de experiencia en gestión de contratos de construcción e infraestructura. Ha desarrollado su labor en España, Polonia y Perú. Actualmente se desempeña como gerente general de las sucursales de las empresas del Grupo Ortiz en el Perú. Durante varios años ha compaginado su actividad principal con la de profesor en los másters de Edificación e Infraestructuras impartidos por Structuralia y la Escuela de Organización Industrial en España y varios países de Latinoamérica.

### **Lizet Carolina Heriz Chávez**

Contadora egresada de la Universidad del Pacífico. Cuenta con una especialización en Finanzas Corporativas en la Universidad de Lima.

Tiene dieciséis años de experiencia en las áreas de contabilidad, control de gestión, presupuesto y planeamiento financiero en los sectores de alimentos, educación, y maquinaria. Se ha desempeñado en adquisiciones y fusiones de empresas. Actualmente es gerente de Planeamiento Financiero de Supply Chain de una empresa de alimentos.

### **Francisco Javier Ortega González**

Ingeniero en Automatización egresado de la Universidad de Sköv (Suecia) y máster en Energías Renovables egresado de la Universidad San Pablo CEU de Madrid.

Tiene diez años de experiencia internacional en el sector de la construcción y energías renovables. Ha desarrollado y construido proyectos en España, Italia, Perú y México. A lo largo de su carrera ha tenido la oportunidad de desempeñar cargos ejecutivos en las áreas de ingeniería, construcción, gestión de compras, logística y desarrollo de proyectos. En la actualidad es *Country Manager* para Perú y México en el grupo Abei y opera principalmente las líneas de negocio de Energía, Construcción de Infraestructuras, Inmobiliaria y Educación.

### **Viviana Reátegui Shimomura**

Administradora de empresas egresada de la Universidad del Pacífico.

Cuenta con más de catorce años de experiencia en la industria de productos de consumo masivo. Ha enfocado su carrera profesional en marketing y negocios. A lo largo de su trayectoria ha desarrollado categorías, productos y campañas exitosas, y ha formado a profesionales jóvenes en la construcción de marcas potentes. Ha tenido a su cargo marcas líderes locales y globales de diferentes negocios. En la actualidad es *Marketing Group Manager* de la categoría Chocolates en Nestlé Perú.